



**Förändra radikalt
– gör annorlunda, bättre och billigare**



SVERIGES KOMMUNER OCH LANDSTING BJÖD IN till ett projekt under namnet "Förändra radikalt – annorlunda, bättre och billigare".

Spela webb-video >

Syftet var att med ett litet antal kommuner pröva metoder och angreppssätt för att utveckla nya lösningar på stora utmaningar. I den här e-boken berättar vi om de nio projekten, metoder som använts och erfarenheter vi gjort på vägen.

I dag har kommuner i Sverige och resten av världen en svår ekvation framför sig. Befolkningen blir äldre än någonsin tidigare och unga vuxna studerar allt längre. Samtidigt ökar allmänhetens förväntningar på service. Förändringar krävs för att hitta sätt som ger brukare den service som de behöver och efterfrågar, till en lägre kostnad.

Men ett sådant förnyelsearbete ska inte mistas för att handla om nedskärningar som ger en sämre service. Förändringarna innebär istället att se till att den service samhället tillhandahåller faktiskt är den som möter de egentliga behoven och gör nytta. I en kartläggning som SKL genomförde 2014 anger knappt en av tio kommuner att de har strukturer och arbetsformer som understödjer idéutveckling och utprovning av nya lösningar.

Att göra radikala förändringar kräver tillit, mod och engagemang! Ett stort tack till alla projektdeltagare för ert stora engagemang och arbetsglädje. Ett stort tack också till [VINNOVA](#) som finansierat projektet.

Vår förhoppning är att vi med den här e-boken kan inspirera till många förändringar där brukarens kraft står i centrum.

Lennart Hansson, sektionschef

Sektionen för demokrati och styrning
Sveriges Kommuner och Landsting



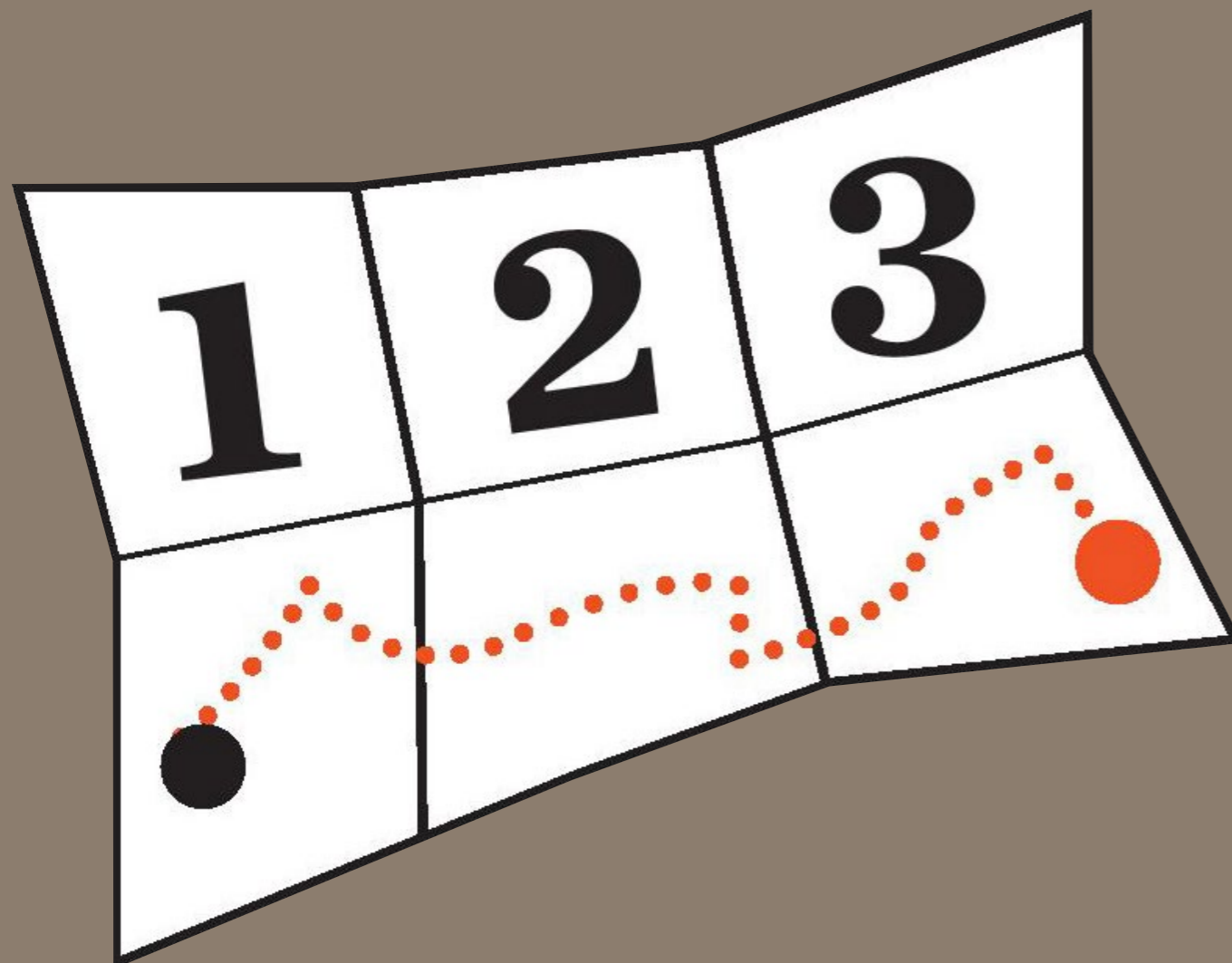
”

Utan att byta perspektiv och vända upp och ned på allt det man tror sig veta kan man inte förvänta sig nya och annorlunda resultat. Bara förbättringar av den gamla verksamheten.

Anna Lindström, projektledare Förändra radikalt

”





INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1 Varför tjänstedesign?

Varför ska vi tänka nytt? Ett svenskt exempel.
Ett danskt exempel. Så funkar tjänstedesign!

2

Förändra radikalt

Nio kommuner som arbetat radikalt annorlunda.

3

Lärdomar

Påverkan på styrning och ledning.
Att dokumentera på nya sätt.

4

Processen

De olika delarna i arbetsprocessen.

5

Metoderna

Så kan man göra, steg för steg.

Varför
tjänstedesign?





Varför tänka nytt?

Radikala förändringar sker sällan av en slump. De är istället resultatet av processer där man medvetet arbetar med att ifrågasätta och ändra på sina vanliga perspektiv. Varför är det då dags att börja tänka på ett annorlunda sätt? Det är väl bra som det är? Och är inte det här bara mer av samma idéer fast med nya namn?

Att arbeta med radikala förändringar i offentlig sektor är inget nytt. Det nya är det ökande intresset, inte enbart vad gäller nya tekniska lösningar utan också helt andra sätt att utföra tjänster på. Urbaniseringen, en allt äldre befolkning, ökande förväntningar och minskande resurstillgångar är några av de utmaningar som kräver innovativa lösningar.

Att involvera brukarna i processerna är en förutsättning för att lyckas med att tillhandahålla den service som brukarna faktiskt vill ha och behöver. I december 2014 genomfördes en konferens inom Förändra radikalt där Lennart Hansson berättade om framtidens utmaningar och nödvändigheten av förändring.

Spela webb-video >

Positiva effekter

Internationella erfarenheter visar att radikala förändringar har lett till att brukarnyttan ökat samtidigt som kostnaderna minskat. Dessutom har medarbetarnas arbetsglädje och självförtroende ökat. De förväntade resultaten beskrivs därför i termer som annorlunda, bättre och billigare. De som vet vilka tjänster som behövs är förstås de som använder sig av dem. Varför är det då inte de som tillfrågas när man planerar kommunens erbjudanden? Förtroendevalda och anställda behöver se brukare, elever och klienter som aktiva medskapare i arbetsprocessen istället för passiva mottagare av tjänster. Vi måste också ta hänsyn till, och lyssna på, resten av det omgivande samhället. Kort sagt: fler kockar gör en godare soppa.

Hur gör man?

Det finns inte en ensam metod som leder till radikala förändringar, men det finns en rad olika strategier och förhållningssätt som gör det. I projektet Förändra radikalt valdes tjänstedesign som metod till förändring. Flera organisationer runt om i världen har tagit fram egna modeller för hur de arbetar för att få fram just radikala förändringar. Några av dem är det brittiska [Nesta](#), [Innovation Unit](#) och det norska [Kommunesektorens Organisasjon](#). Andra länder som kan sägas ligga i framkant på utvecklingsområdet är Danmark och Australien, och det är bland annat därifrån projektets inspiration har hämtats.

Exempel runt om i världen

För att skapa större förändringar använder allt fler kommuner och landsting metoder som benämns service- eller tjänstedesign. Processen skiljer sig från de traditionella arbetsmetoderna genom att de har ett starkt inslag av brukarmedverkan och av att pröva och lära - istället för att planera, utreda och implementera. Det bidrar till en relativt kort utvecklingsprocess, flera internationella exempel visar att processen från problem till testad tjänst tar ungefär fyra-sex månader. Det finns ett antal organisationer runt om i världen som har en tydlig koppling till den nationella nivån och som använder designmetoder vid mer övergripande systemförändringar.

Två sådana exempel är:

[Innovation Unit](#) (Storbritannien)

[27ème Région](#) (Frankrike)

Ovanstående arbetar alla antingen inom, eller med, respektive regeringskansli eller kommuner och regioner. I Sverige används tjänstedesignmetoder bland annat av Skatteverket, Föräkringskassan och Migrationsverket.

Spela webb-video >

Varför tjänstedesign?

Design förknippas ofta med färg och form men innefattar mer än så. Den så kallade designprocessen är en utvecklingsprocess som alltid tar sin utgångspunkt i brukarnas behov.

Tjänstedesign härstammar ursprungligen från industridesignens metoder. Design har under de senaste årtiondena i ökande grad kommit att handla även om tjänster och därmed fått ökad uppmärksamhet i offentlig sektor. Grundtanken är att man arbetar utifrån och in för att säkerställa att de beslut man tar, tas för användarens bästa. För att garantera att tjänsten är byggd på bästa möjliga sätt samarbetar man i framtagandet av tjänsten med brukare, personal och eventuella andra intressenter som påverkas av tjänsten.

Med hjälp av tjänstedesign kan man visualisera komplexa problem och behov.



**TJÄNSTEDESIGN ÄR EN ANSATS,
VARIS HÖRNSTENAR ÄR:**



Brukarinvolvering



Sammansatta
team



Prototyparbete

” Designmetoder används i ökande grad i offentlig sektor för att förstå brukarens reella servicebehov ”

Förändra radikalt

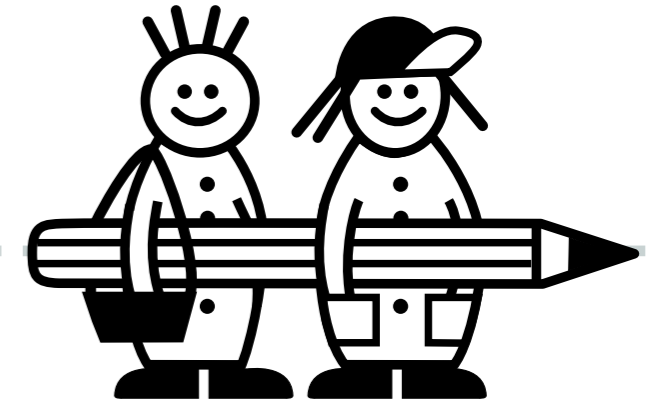
Designa tjänster?

Förändra radikalt valde att basera arbetet inom projektet på tjänstedesignmetoder. De flesta av de medverkande kommunerna har valt att fortsätta med metoderna inom andra projekt, eftersom de uppskattat det effektiva och brukarnära arbetssättet. Design erbjuder metoder för att synliggöra både medvetna och outtalade behov. Man kan visualisera komplexa problem och göra dem överskådliga. I processen används ofta etnografiska metoder, enkla skisser, prototyper och demonstrationsmiljöer för att i flera omgångar testa lösningsförslag med de tänkta användarna av en tjänst. Därför är designprocessen särskilt lämplig att använda när tjänster ska förbättras eller skapas.

Gör fel – fort

Det finns en inbyggd strävan att undanröja så många av de misstag, som är oundvikliga vid förändring, så tidigt som möjligt i processen. På så vis rättas felaktigheter till i en tjänst innan den sjösätts i fullskala och man slipper de stora kostnader som annars kan uppstå. Att använda design har därför i teknisk industri visat sig mycket lönsamt. Designmetoder används också i ökande grad, och med framgång, i offentlig sektor, t.ex. av Försäkringskassan, Skatteverket och kommuner och landsting för att förstå exempelvis familjers servicebehov i kontakten med det offentliga.

Läs mer om tjänstedesign på [SVID:s hemsida](#).



Varför tjänstedesign?

SAMMANFATTNING

- **Tydligt sätt att visualisera komplexa problem.**
- **Förstå brukarens verkliga behov.**
- **Inga misslyckanden. Man testar, ändrar och testar igen.**
- **Designmetoder uppmuntrar till att göra fel tidigt i processen, då felen fortfarande är enkla att rätta till.**
- **Det ger energi och är lustfyllt.**
- **Allas kompetens tas tillvara.**
- **Ökar delaktighet och legitimitet hos de vi är till för.**

SKÖNSMON – ETT SVENSKT EXEMPEL

På flera ställen i Sverige används numera designinspirerade metoder för att göra om, eller förbättra den offentliga verksamheten. För en kommunal hemtjänstenhet i Sundsvall, Skönsmon, var det första steget till förbättring av verksamheten att ta reda på vad som verkligen är viktigt för brukarna. Metoden var radikal – hemtjänstpersonalen gick hem till sina brukare och intervjuade dem på plats.

Spela webb-video 

Prio ett för brukarna visade sig vara att få träffa samma personal. Genom att förändra schemalagningen så att hemtjänstpersonalen numera själva planerar sitt schema ordnade man det och i dag känner varje brukare sin personal väl. Förändringen innebär bland annat



I Skönsmon har kontrollen av medarbetarna ersatts av tillit. Arbetsättet har lett till förbättringar för både personal och brukare.

att brukarna slipper förklara och instruera vid varje möte med ny personal. Relationerna mellan personal och brukare har därigenom blivit bättre och brukarna känner sig tryggare.

Arbetet följs upp

Den förundersökning man gjorde i början av projektet visade att man hade sysslat med en del arbete som inte hade något värde alls för brukarna. Det resursslöseriet togs förstås bort. Personalen får numera själva rekrytera vikarier och planera schema, och det finns utrymme att hantera personalfrånvaro utan att ta in vikarier. Man har dessutom tagit fram nya mått så att arbetet enklare kan följas upp och förbättras.

Goda resultat

Idag har arbetsglädjen i personalgruppen ökat, sjukdagarna minskat och personalen har vant sig vid att själva lösa de problem som uppstår. Kontrollen av medarbetarna har ersatts av tillit och man tar tillvara på den kunskap som finns hos de som faktiskt möter brukarna i sin vardag. Brukarna i sin tur berättar gärna på olika sätt om hur mycket nöjda de är med det nya arbetsättet.

Här kan du se och läsa mer om [hur man numera arbetar i Skönsmon](#).



Eftersom Skönsmons resultat blev så bra görs nu liknande förbättringar på andra hemtjänstenheter i Sverige



Joy Mogensen har lett det förändringsarbete i Roskilde som lett till betydande förändringar och förbättringar för invånarna.

ROSKILDE – ETT DANSKT EXEMPEL

Danmark har på senare år blivit allt mer känt för hur man arbetar med ett designbaserat förhållningssätt inom offentlig sektor. Politiker och beslutsfattare har på många håll i landet insett värdet av att arbeta med invånarna för att skapa smartare lösningar som är bättre anpassade efter vad de verkligen behöver och vill ha. Roskilde kommun är en av de kommuner som arbetar på det här sättet.

2011, samma år som Joy Mogensen fyllde 30, blev hon också Danmarks yngsta borgmästare. Som styrande i kommunen har hon gjort upp med en nollfelskultur som hon själv beskriver som ofruktbar. Hon uppmuntrar samarbeten över partigränser eftersom hon anser att hon "inte kan gå till val på nedskärningar - utan måste göra det på visioner om ett bättre samhälle".

På besök hos Förändra radikalt

Joy Mogensen och Christina Juell-Sundbye besökte en ledardag som anordnades av Förändra radikalt. Christina arbetar med den politiskt drivna visionen samt strategi och innovativa metoder i Roskilde kommun. Tillsammans berättade de om hur Roskilde kommun valt att bedriva arbetet tillsammans med invånarna. Hur har politikernas, respektive tjänstemännens, uppdrag förändrats av designprocessen? Vilka vinster har man gjort med de nya arbetsätten - och var har motståndet funnits? Här kan du se Joys framträdande.

Spela webb-video 

Ny typ av dokumentation

En del i det nya sättet att arbeta har också varit att tjänstemännen inte längre skriver beslutsunderlag på samma sätt som tidigare. Joy Mogensen och hennes kolleger får numera beslutsunderlag som är maximalt tre-fyra sidor. De innehåller berättelser från invånarna och ofta bilder eller illustrationer som levandegör och visualiserar.



Berättelsen om Mikkel, en ung man som vill ha arbete men istället blir runtskickad till olika instanser, är ett exempel på hur man i Roskilde arbetar med att förklara en idé eller ett problem.

**Förändra
radikalt**





Utvecklingsprojekt i framkant

Projekt Förändra radikalt genomfördes med huvudfinansiering från VINNOVA och Sveriges Kommuner och Landsting. Förutom metodutveckling och idéarbete hade projektet som mål att identifiera hur nya arbets- och förhållningssätt påverkar ledarskap och medarbetarskap.

Projektet har genomförts i en kombination av gemensam metodträning och eget arbete på hemmaplan. Som stöd i arbetet har konsulterna från servicedesignföretaget [Doberman](#) varit viktiga med sin erfarenhet från tjänstedesign och processledning. Projektgrupper från nio kommuner deltog:

Eskilstuna kommun

Gävle kommun

Kungälv kommun

Laholms kommun

Oxelösunds kommun

Ronneby kommun

Sundsvalls kommun

Västra Göteborgs stadsdelsnämnd

Åstorps kommun



Vad menar vi med radikal förändring?

Att arbeta med radikala förändringar innebär ett nytt sätt att möta behov hos våra brukare. Vid projektstart gick arbetsgruppen igenom internationella källor och fann gemensamma kännetecken på en radikal förändring och vägen dit. De blev utgångspunkter för projektet.

1. Tydligt brukarfokus

Ledare och medarbetare lär känna brukarens perspektiv. Tjänsten blir behovsdriven istället för att vara ett generellt erbjudande från kommunen/landstinget. Också nya resurser identifieras och förändringen involverar brukare och andra intressenter i problemformulering, idégenerering, analys och utförandet av den nya tjänsten.

2. Förskjutning från kontroll till tillit

Med ett tydligt utifrån- och infokus utmanas de befintliga organisationskulturerna och styrsystemen. När det är brukarens behov, tillsammans

med personalens kompetens, som styr planering och utförande är många hierarkiska styrsystem inte längre tillämpliga.

3. Breda överenskommelser

Man gör breda överenskommelser mellan arbetsgivare och de fackliga organisationerna för att legitimera arbetet, synliggöra medarbetarens roll, motivera och skapa trygghet i organisationen.

4. Lärandet är viktigt

I en lärande organisation är det tillåtet att göra fel på vägen så länge det leder till förbättringar. Man har därför på flera platser kommit överens mellan politik och förvaltning att det är tillåtet att pröva nytt. För att det ska vara möjligt behövs både modiga ledare och medarbetare.

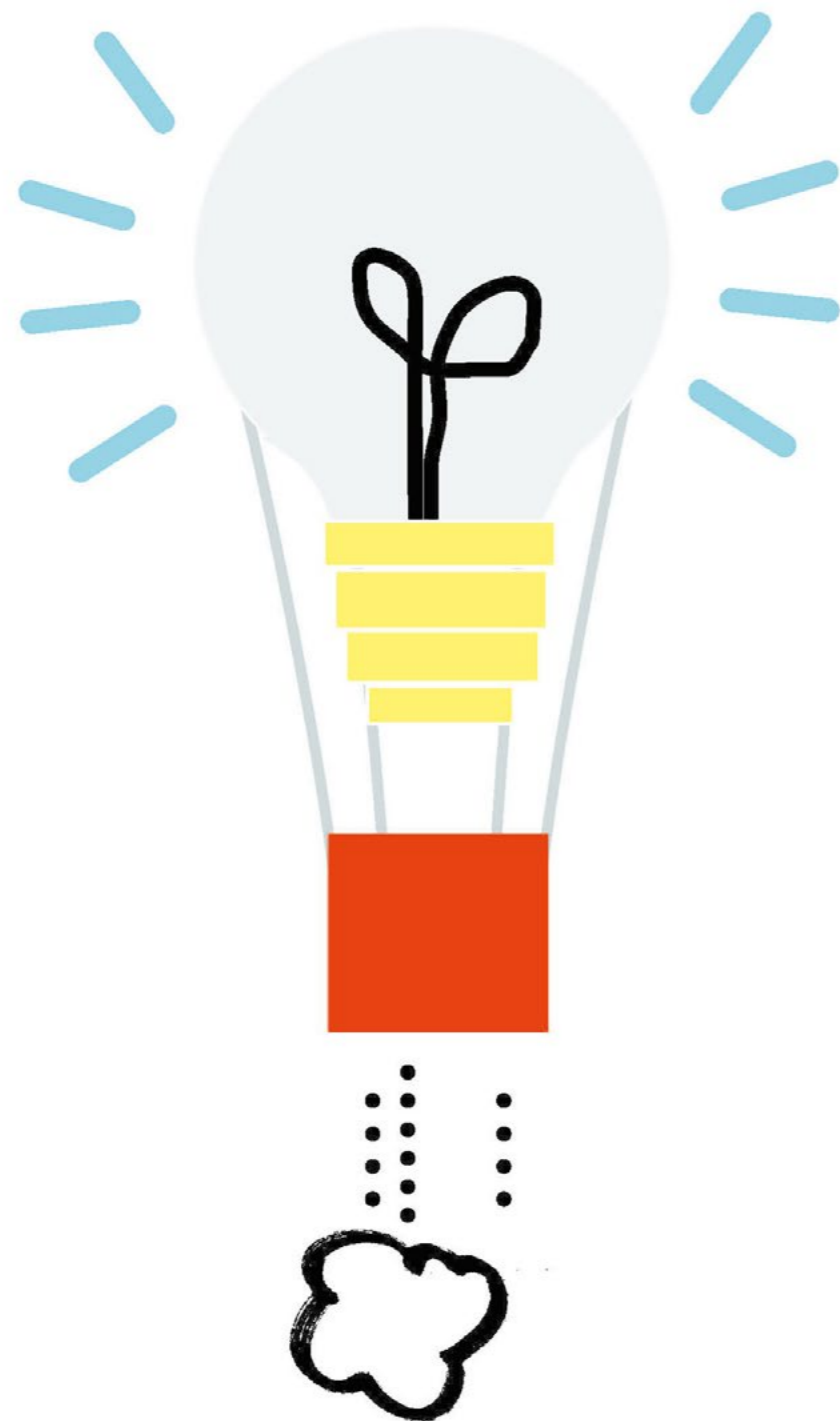
5. Design

Man använder ofta designinspirerade metoder när man arbetar tillsammans med brukarna.



FÖRÄNDRA RADIKALT FÖRKLARAR!

Projektet har valt att genomgående kalla kunder, klienter, elever, de som bor i särskilt boende och andra målgrupper för *brukare*.



Förändra radikalt – slutresultat och vägen dit

Vad blev resultatet av projekt Förändra radikalt? Här kan du läsa om samtliga projekt, deras individuella förutsättningar och utfall.

Spela webb-video >

Vill du veta mer om de olika projekten? Här finns projektgruppernas [egna berättelser](#).

Projektets blogg användes under projektets gång för att uppdatera om resultat, dela matnyttiga länkar och förmedla upplevelser.

[Läs vidare här](#).



1. Oxelösund förändrar sitt äldreboende

”Hur kommer det sig att de boende inte är nöjda med sitt äldreboende, och hur kan vi göra det bättre?” Svaren på de frågorna hade de äldre som bodde på boendet och i dag arbetar man på ett lite annorlunda sätt tillsammans med personalen.

För att förstå hur livet på ett äldreboende ser ut arbetade medlemmar ur projektgruppen en dag på boendet. På det sättet kunde de observera hur både personalens och de äldres situation såg ut. Vad man såg var bland annat att det fanns ett stort fokus på de äldres sjukdomar. Boendet ska efterlikna en hemlik miljö, men påminner mer om ett sjukhus i miniformat. De äldre passiviserades i hög grad av att vara på boendet. Personalen ordnade med det mesta och de boende konsumerade aktiviteter - men medverkade inte i att skapa dem. För att kunna förändra det var det förstås viktigt att ta reda på vad den äldre kan och vill innan hen flyttar in.

Bygger på tv-program

Prototypen som kallas Vi flyttar in! bygger på tv-programmet ”Berg flyttar in” där komikern Carina Berg flyttade in en natt hos en kändis. Idén är rejält nytänkande. Man ser till att personalen lär känna personen som är på väg att flytta in på boendet. För att se ”människan bakom sjukdomarna” flyttar en person ur personalen in i den äldres hem. Man umgås under ett dygn, samtalar, ställer frågor om vem brukaren är, intressen, familj, vad hen har för förväntningar på sitt nya boende och vad hen kan bidra med på plats. Personen från boendets personal tar bilder och filmer med sig tillbaka till boendet och presenterar på så vis brukaren för personal och blivande grannar. Brukarens egna kunskaper och intressen tas tillvara, och personalen och de boende kan välkomna en person till boendet – istället för en patient.

Projektet förfinas

Projektgruppen har testat två varianter, en övernattnings och ett eftermiddagsbesök. Båda har fungerat bra. I dag har projektet rekryterat en grupp inflyttare i Oxelösund. Under våren 2015 tränade de på de färdigheter som krävs. Gruppen kommer också att förfina och utveckla konceptet ytterligare.

” En man satt på en pinnstol när jag kom på morgonen och satt på samma pinnstol när jag gick på eftermiddagen ”

Arbetsgruppen i Oxelösund



2. Ronneby arbetar med unga sysslösa

Trots flera försök att lösa problematiken med Ronneby kommuns höga ungdomsarbetslöshet så har arbetslöshetssiffrorna för unga varit fortsatt höga. Efter att ha pratat med ett antal unga i kommunen insåg projektgruppen att ungdomarna snabbt blir passiva i sin situation.

De unga berättade att de ville göra något meningsfullt och "på riktigt" där de känner att de själva kan vara med och påverka sin utveckling. Självförtroendet var lågt och många kände sig också låsta i sin situation eftersom det stöd till försörjning de mottog innebar att de exempelvis inte kunde göra praktik för att komma närmare en anställning eller att våga öppna en egen rörelse. Man behövde hjälp med att utöka sitt kontaktnät och göra verklighet av idéer och talanger.

Hjälp att klara sig själv

Idén som ska hjälpa till att lösa problemet är ett program som genom ökad självkännet och engagemang skapar handlingskraft och lockar fram de ungas individuella kvalitéer. Man samarbetar med Ronnebys företagare och uppmuntrar eventuella företagarintressen. Målet är att skapa självförsörjning, oavsett om den härrör från anställning, utbildning eller eget företagande.

Har testat snabbvariant

För att snabbt kunna testa sina insikter utförde projektgruppen en prototyp-workshop där de unga tränades i att få sitt kontaktnät att växa och att hitta nya vägar till sitt drömjobb. Under tiden som testet pågick fick ungdomarna utmana sig själv på olika sätt. Bland annat genom att komma på idéer på olika teman, genomföra dem i liten skala och sedan utvärdera eventuella affärsmöjligheter. Testet gick bra och ungdomarna efterfrågade själva en fortsättning.

Skarpt läge 2015

Hösten 2015 startar satsningen som man valt att kalla Kaoskompaniet med finansiering av Europeiska socialfonden. Man vill undvika att stoppa ner individer i förutbestämda mallar och istället arbeta med var och ens naturliga förutsättningar och erfarenheter. Det kreativa lärandet i Kaoskompaniet kommer att ske med deltagarna både som deltagare och organisatörer.

” Det känns som att alla som får jobb får det via kontakter och jag har inga ”

Ung person i Ronneby

3. Laholm ger bättre ledsagarservice

Problemet som Laholm kommuns projektgrupp tog sig an var ett stort missnöje med kommunens ledsagarservice. I de undersökningar som gjordes fick man höra att det var svårt att få ordentligt med ledsagartid, att det tog tid och att besluten inte alltid var stringenta. Det ledde till stor osäkerhet för brukarna.

Ledsagarservice är en insats som syftar till att den enskilde ska få hjälp med att genomföra aktiviteter och att bryta den isolering som ofta blir följden av en omfattande funktionsnedsättning. När Laholms projektgrupp började göra sina intervjuer med brukarna upptäckte de att ansökningsförfarandet var kantat av problem från brukarnas synvinkel. Det var mycket snäva ramar för vad man fick göra och systemet var mycket oflexibelt. En man ville till exempel ha ledsagare för att kunna gå på en anställningsintervju, men eftersom sådana inte räknas som fritidsaktivitet fick han avslag på sin ansökan.

” Jag måste hela tiden stå till svars för mina behov ”

Brukare i Laholm



Fick tigga och be

Framför allt var det känslan av att stå "med mössan i hand" som var jobbigast för brukarna. De var tvungna att planera sitt liv mycket långt i förväg och kunde inte alls vara spontana. Det kändes också som att de, inför handläggarna, behövde stå till svars för hur de använt sin tid. Den radikala idén som projektgruppen kom fram till var att istället för att fortsätta begränsa brukarnas ledsagningstid – släppa den helt fri. Den enskilde fick använda så mycket ledsagarservice som de själv ansåg sig behöva. En testgrupp på totalt tio personer fick prova att utan kontakt med handläggare boka in sina ledsagartider.

Fortsatt projekt

Resultatet blev att ledsagartiden ökade med 13% (en kostnad på 35 tusen kronor). Men i vanliga fall hade flera av brukarna fått tillfälligt utökad ledsagartid. Och handläggartiden man sparade blev motsvarande 288 årsarbetstimmar, dvs ca. 14 % av en heltidstjänst. Brukarna som fick testa var väldigt nöjda och uttryckte att de kände sig friare nu. Projektet fortsätter i Laholm fram t.o.m oktober 2015. Från augusti görs en utvärdering så att beslut kan fattas om en permanent fortsättning med fler brukare.



4. Sundsvall förebygger avhopp från gymnasiet

Vad kan man göra åt den höga ungdomsarbetslösheten i Sundsvall och vad beror den på? För att ta reda på det genomförde Sundsvalls projektgrupp tolv djupintervjuer med unga som inte slutfört gymnasiet.

Intervjupersonerna berättade bland annat att de för att klara av att genomföra gymnasiestudierna hade behövt bli sedda, få en utbildning som var mer anpassad efter just dem och tydliga förväntningar på vad de förväntats prestera. Utifrån intervjuerna förstod projektgruppen att det behövs förändringar på flera nivåer för att fler elever ska avsluta gymnasiet med slutbetyg.

Stöttning och support

Svaret på deras problem blev, i samråd med elever och lärare, "Skolsupporten". Skolsupporten är ett koncept som består av två delar; skolvård och studiesupport. Skolvärden ska möta eleven och kunna föra spontana, vardagliga samtal om hur eleven har det i skolan. Skolvärden är tänkt att kunna stödja, följa upp och finnas till hands när mentor och lärare inte räcker till. Skolvärden ska också kunna fungera som länk mellan eleven, skolan och hemmet vid behov.

” Man ska klara sig själv – det är ett svaghetstecken att be om hjälp ”

Brukare i Sundsvall

Hjälp efter skoltid

Studiesupporten ska stödja eleven i hans studier och finnas fysiskt tillgänglig under skoltid, samt vara nåbar via exempelvis chat under eftermiddagar och kvällar. På det sättet blir det överskådligt att se hur eleven ligger till i olika ämnen och kurser. Arbetet sker i samverkan med mentorer, undervisande lärare, elevhälsoteam och vid behov vårdnadshavare/gode män.

Fortsatta intervjuer

Det pågår ett fördjupat prototyparbete med enskilda intervjuer i gymnasiet, för att förfina och fördjupa kunskaperna kring funktionens upplägg och innehåll. När sammanställning av detta är klar, överlämnas idén om skolsupport till den berörda förvaltningen.

5. Gävle-elever jobbar med film



I Gävle brottades man på Stenebergsskolan med problemet att 70% av eleverna i årskurs nio gick ut med ofullständiga betyg. Varför var det så, och hur kunde man på ett enkelt sätt göra något åt det?

Genom intervjuer med elever, lärare och experter insåg Gävles projektgrupp att föräldrarna är viktiga för elevernas skolresultat, men att varken de eller eleverna riktigt förstår innehållet i undervisningen.

Undersökningarna visade också att skolan var viktig för de flesta föräldrar, men kommunikationen mellan dem båda fungerade dåligt. Därför testade man att låta elever, lärare och föräldrar spela in filmer på en surfplatta. Plattan skickades sedan mellan hemmet och skolan och lät föräldrarna se vad barnen gjorde i skolan, samtidigt som de fick svart på vitt vad just deras barn tyckte var svårt.

” För mitt barn har filmerna gjort att hon känner sig mer sedd och bekräftad ”

Förälder i Gävle kommun

Positiva till resultatet

Flera av barnen uttryckte att filmerna var bra för att de skapade möjligheter till att få hjälp med skolarbetet av sina föräldrar. Föräldrarna berättade att filmandet fick deras barn att känna sig sedda och att de själva kände sig mer delaktiga i barnets skolgång. Lärarna var i sin tur nöjda bland annat med att föräldrarna engagerade sig i undervisningen.

Fler tester behövs

En av projektets slutledningar är bland annat att man behöver göra fler tester, med fler elever och fler filmer för att kunna dra generaliserbara slutsatser om hur filmandet påverkar betygen. Socialtjänsten och Utbildning Gävle har visat intresse för framtida gemensamma arbetssätt och på det sättet lever projektet nu vidare.



6. Västra Göteborg blir tryggare och öppnare

Vad är det som gör att området Grevegården känns otryggt och hur råder man bot på det? Den frågan ställde sig projektgruppen i Västra Göteborg och gick ut bland de boende för att fråga dem vad de visste om saken.

Grevegården har Göteborgs största socioekonomiska skillnader. Inkomstskillnaderna ökar i takt med segregationen och polis och fältassistenter berättar att området präglas av oro och rädsla. Brukarna kunde i projektgruppens intervjuer berätta att få personer rörde sig ute i området efter att gatulamporna tänts. Det innebar få kontakter med grannar och andra närboende. De boende anpassar till viss del sitt liv efter den otrygghet de känner. Målformuleringen, som är ett resultat av intervjuerna, blev därför att "innovationen ska få fler människor att vistas i området".

Tidbank för tjänster - Bytet

Arbetsgruppen ville länka samman människor med varandra och göra dem mindre rädda för att vistas ute. Att "folk drar folk" visste de sedan tidigare och ur den tanken sprang idén om en tidbank för tjänster. De nya relationerna leder till att de boende rör sig friare i området. Tid i banken får man genom att göra något för en granne, till exempel sitta barnvakt, baka eller rasta en hund. Exakt samma tid som brukaren själv har lagt in i banken får hen ta ut. Men då kan man istället få hjälp med att exempelvis bli läst för, eller veckans matinköp.

” Innovationen ska få fler människor att vistas i området ”

Projektgruppens målformulering

Nu tar andra över

En byteskväll prototypades av arbetsgruppen där man fick till ett antal verkliga byten. I dag har ett icke vinstdrivande socialt företag tagit över idén. Stadsdelsnämnden kommer fortfarande att finnas med som samarbetspartner. Det sociala företaget utreder just nu skattetekniska och försäkringsmässiga frågor, och kommer att fortsätta med fler byten inom kort.



” Vi har fått informationen om skolan från våra vänner ”

Förälder i Åstorps kommun

7. Åstorps kommun pratar med föräldrar via film

När Åstorps kommuns projektgrupp började arbeta med Förändra radikalt fick de höra från projektskolan att föräldrarna till barnen nog inte var så engagerade i sina barns skolgång. Varför dök de annars så sällan upp på sina föräldramöten?

Det fanns från skolans sida ett önskemål om bättre och tätare kontakt med föräldrarna, men föräldrarna var i sin tur kanske inte lika intresserade? När projektgruppen pratat med ett antal familjer visade det sig att antagandet var fel: föräldrarna var engagerade, men många föräldrar visste inte på vilket sätt de kunde visa sitt engagemang. Det saknades gemensamma arenor för samtal och språket var ofta ett problem.

I intervjuerna som gjordes efterfrågade föräldrarna mer information om läroplanen och elevernas vardag.

Inte beroende av språket

Lösningen blev olika typer av filmer som skickades till föräldrarna. Filmerna visade barnens undervisningsmiljöer och vad man arbetade med för tillfället. De var så pass visuellt uppbyggda att även föräldrarna som inte har svenska som modersmål kunde tillgodogöra sig informationen. Prototypen kan i framtiden exempelvis utvecklas som nyhetsreportage i den miljö där barnen sin har vardag, med inslag av projekt, teman, klassråd och storsamlingar.

Viktigaste lärdomen

En av de viktigaste lärdomarna efter arbetet är att man ofta tror att man vet saker om sina brukare. Men skrapar man lite på ytan kan det visa sig att det man "vet" är fördomar eller lösa antaganden. Därför är det viktigt att hela tiden ha brukarnas fokus och fråga vad de faktiskt tycker, tänker och känner.



” Vi får in synpunkter, tackar för dem, men förändrar inte så mycket ”

Anställd hos Kungälv kommun

8. Kungälv kommun chattar med invånarna

Vad gör man när det finns ett glapp mellan vad kommunen anser att invånarna behöver och det som invånarna faktiskt vill ha? Kungälv kommun behövde hjälp med att lösa det problemet och vände sig direkt till sina invånare.

- Vi får in synpunkter från medborgaren på verksamheten, vi tackar för dem, men förändrar inte så mycket, berättar en person anställd hos Kungälv kommun.

Engagera invånarna

När Kungälv projektgrupp efter djupintervjuer med invånare insåg att invånarnas tillit till kommunen drastiskt sjunker eftersom deras synpunkter inte tas om hand på ett bra sätt, ville de förstås göra någonting åt det. Dels ville projektgruppen engagera de boende i kommunen i vad den ska göra, dels ville de att invånarnas förslag ska leda till konkreta beslut, för att alla ska känna att de har möjlighet att påverka. Kommunen ville också ha större möjlighet till återkoppling än tidigare. En av intervjupersonerna hade föreslagit en chattfunktion på kommunens hemsida och det satte projektgruppen genast igång att testa.

Live hösten 2015

I de test som gjorts har både de som bjudit in till chatten, och de som chattat, upplevt idén som positiv. Hösten 2015 sätts "Kungälv live" i skarpt läge. Här ska man via kommunens hemsida kunna chatta direkt med ansvariga för olika frågor, både politiker och tjänstemän, och invånarna kommer alltid att få återkoppling på de frågor eller förslag de framför.



9. Direktör förenklar Eskilstunas försörjningsstöd

När Eskilstunas projektgrupp gick ut och pratade med sina brukare (personer som söker eller har försörjningsstöd) upptäckte de snabbt att mötet med brukaren inte alltid fungerar bra utifrån brukarens perspektiv.

Dåliga möten får stora konsekvenser för brukaren och brukarens möjlighet att påverka i mötet finns inte alltid. Man visste inte heller om brukaren får det stöd hen behöver för att nå egen försörjning. Genom att genomföra brukarresor och intervjuer upptäckte projektgruppen både positiva och negativa mönster i brukarens kontakt med försörjningsstödsenheten. Verksamheten bidrog också med sina perspektiv genom intervjuer och feedback.

Intervjuer gjorde skillnad

En av de intervjuade beskrev hur hon kände det när hon klev in hos försörjningsstödsenheten: klumpen i magen och känslan av att ständigt vara beredd på att bli ifrågasatt. Varje gång upplevde hon att hon möttes av samma frågor, samma ifrågasättande, eftersom handläggaren sällan läser på innan mötet. Intervjuerna med brukarna gjorde stort intryck på projektgruppen och skapade en stor del av det driv de sedan hade i projektet.

” Varför har ni låsta dörrar?
Är det mig ni låser inne,
eller vem låser ni ute? ”

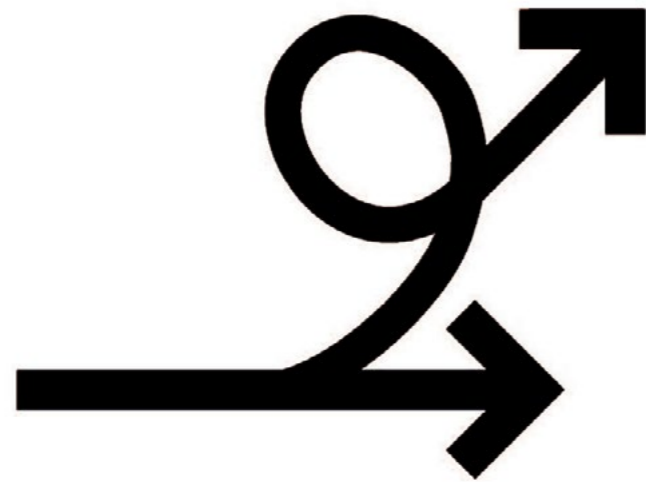
Brukare i Eskilstuna kommun

Idén är en direktör för brukarna

För att verksamheten ska bli bättre på att se och höra brukaren skapades idén om en "brukardirektör". Funktionen skulle hjälpa verksamheten att synliggöra dess behov av brukaren som expert och bidra till att verksamheten i högre grad efterfrågar brukarens perspektiv. När man på olika sätt prototypat (testat) "brukardirektören" har man kommit fram till att direktören inte behöver vara en fysisk person. Däremot kvarstår behovet av att synliggöra brukarens röst. Verksamheten fortsätter att träna på att använda brukare som sina experter och bjuda in till medskapande. Projektgruppen beskriver att det är utmanande och ovant, men säger också att det är helt avgörande för att på riktigt uppnå medskapande - och i ett längre perspektiv verksamhetens mål.

Lärdomar

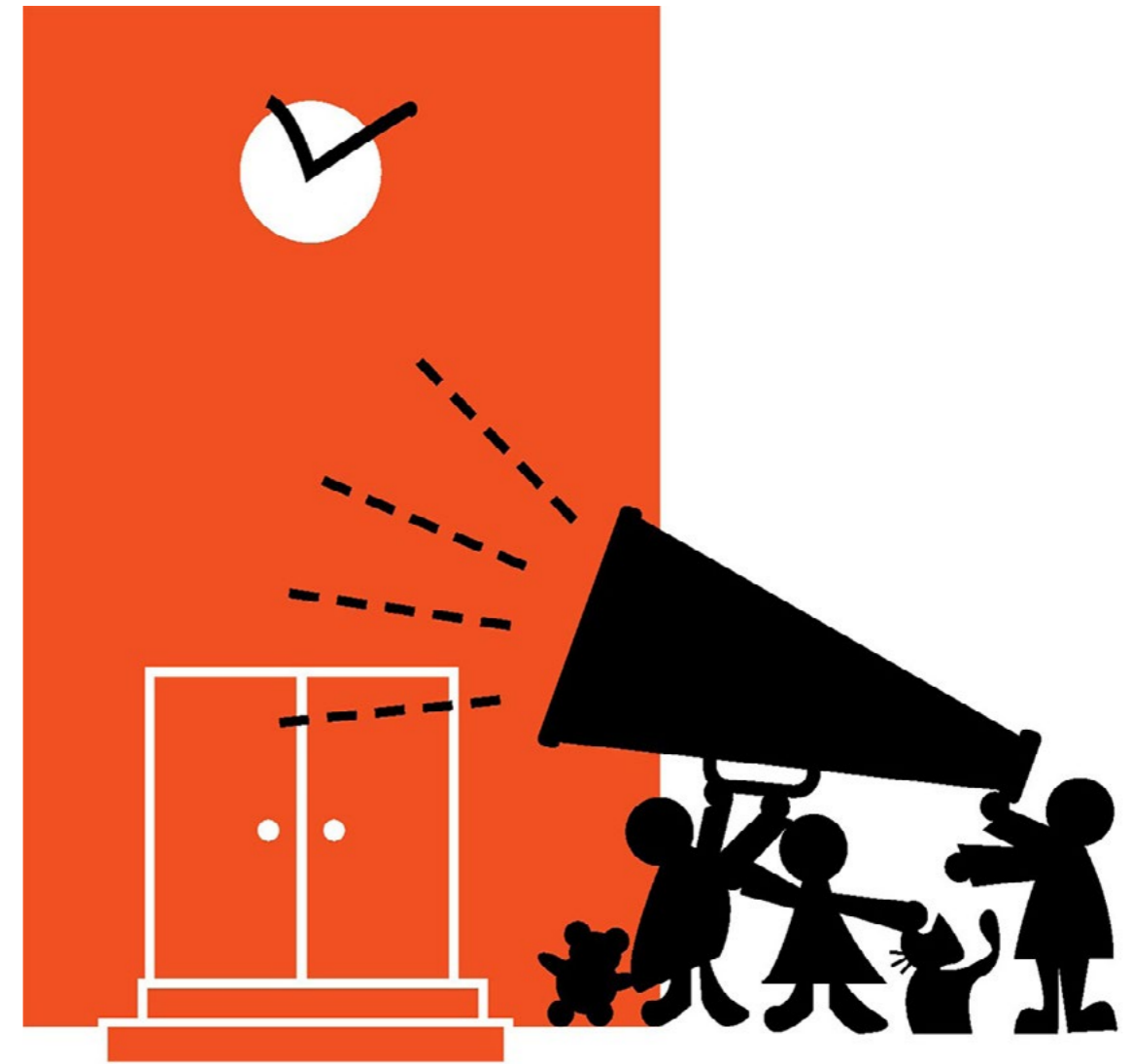




Brukarmedverkan påverkar styrning och ledning

Målet med vår verksamhet i kommuner och landsting är att skapa så bra livskvalitet för våra brukare som möjligt. Oavsett var i livet de befinner sig. För att detta ska bli möjligt måste vi involvera brukarna i vårt arbete. Både när vi skapar tjänster för bättre livskvalitet eller när vi följer upp resultat.

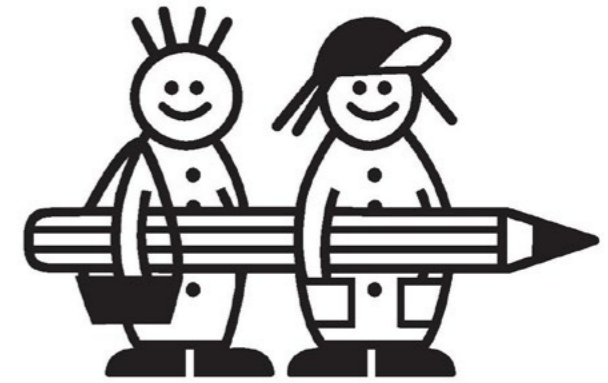
Att styra och leda har hittills handlat om hur verksamheten och förtroendevalda agerar. Men nu måste man tänka om. Det är inte längre verksamheten som är det centrala utan brukaren. Förändringen drivs av brukaren. Brukaren blir en viktig kunskapskälla. Verksamheten och förtroendevalda måste lyssna. Våga fråga och utmana våra gamla före-



ställningar. Ha mod att lita på att brukaren är kunnig och expert på sig själv. Allt detta ställer i sin tur nya krav på hur man leder verksamheten. Ledaren får en ny roll i att våga leda mot brukarnytta. Att öppna upp "stängda rum" för faktisk brukarmedverkan. Stötta medarbetarna och ge dem större ansvar. Ett ledarskap där coachande blir ett viktigt inslag. Att låta verksamheten testa. Vara okej med att det kan bli fel. Dra lärdom av detta och uppmuntra verksamheten att testa igen.

Nya inslag i uppföljningen

Kan man följa upp på samma sätt som idag? Nej, med fokus på livskvalitet måste man också tänka om kring hur vi följer upp. Man behöver



komplettera med nya metoder. Nationella nyckeltal och traditionella enkäter tenderar att fokusera på att leverera tjänster och service, men sällan på vad det innebär för brukaren i ett längre perspektiv. Hur kan då livskvalitet mätas? Dagens mätningar kan hjälpa till att identifiera problemområden som behöver förbättras, men fångar alltså inte brukarens livskvalitet. För att veta att man gör rätt saker måste man fråga dem verksamheten är till för.

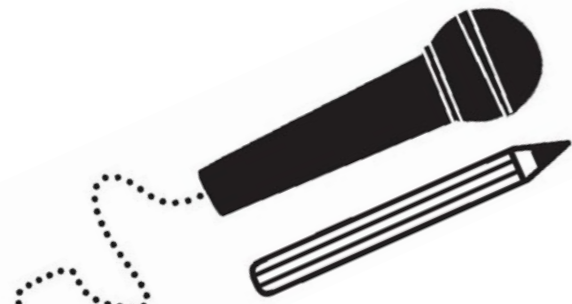
Vad ska man göra då?

Brukarmedverkan kräver förtroende mellan chef och medarbetare. Större utrymme måste ges att få arbeta mer självständigt. Att tillåta egna bedömningar utifrån kontakt med brukaren. Inte som idag då det ofta sker efter givna mallar. Det är dags att våga testa nya metoder. Skapa mötesplatser där brukarna vågar ge en ärlig bild och inte känner sig i en beroendeställning. Här har man mycket att lära av de som jobbar med servicedesign och av etnografer. Intervjuer, fokusgrupper, skuggning är några metoder som kan användas. Gemensamt för dessa är att de på olika sätt syftar till att komma åt var skon egentligen klämmer. Innan det skissas på nya lösningar måste den verkliga utmaningen ha identifierats. Kanske är det inte rimligt att djupintervjua varje brukare, men genomför då några stycken per år eller bjud in till ett par fokusgrupper. Var inte rädd att använda de "nya" metoderna kanske i just de delar av verksamheten där traditionella nyckeltal visar på sämre resultat.

Så påverkas styrning och ledning

SAMMANFATTNING

- **Undersök vilka värden som är viktiga för brukaren.**
- **Hur påverkar brukarinvolvering vårt sätt att styra och leda?**
- **Identifiera systemhinder, justera och utvärdera.**
- **Vilka nyckeltal och metoder behöver vi för att kunna mäta livskvalitet?**
- **Skapa tillit i organisationen.**
- **Verka för ett coachande ledarskap.**



Dokumentera på nya sätt

För att försöka förklara brukarupplevelsen för de som inte var med i undersökningsarbetet är det viktigt att dokumentera processen. Det gör man oftast inte bäst genom att använda sig av sedvanliga PM, utan genom att arbeta med material som gör arbetet levande.

När man använder sig av etnografi i sitt undersökningsarbete kan man välja mellan att låta proffs utföra arbetet, eller att låta sina egna personalgrupper göra det. I Förändra radikalt upplevdes det som ovärderligt att projektgrupperna själva var med om de aha-upplevelser som gavs i undersökningsarbetet. Det är svårt att för andra beskriva de upplevelser som man fått genom att bjudas in i andra människors liv. Har man däremot själv varit med om de, ofta starka, upplevelser som observationer och intervjuer leder till är man själv fylld av energi och motivation till att förändra.

Våga fråga!

En viktig lärdom från Förändra radikalt var att den bästa dokumentationen är den som faktiskt görs. Tänk därför på att låta dokumentationen av processen bli en naturlig del av arbetet. Fotografera, samla citat, filma eller spela in ljudklipp, det är viktigt att alla steg i processen dokumenteras, också starten. Det kan kännas ovant att dokumentera så här. För flera av projektgrupperna i Förändra radikalt kändes det kymigt att ta upp kameran när en medmänniska just delat med sig av något känsligt. Men för att få ut den kvalitet och redovisningsbara resultat man önskar av arbetet är det här steget alldeles nödvändigt.



Fråga brukaren först om det känns okej att vara med på bild.

Om brukaren säger nej?

Vill brukaren inte vara med? Då finns olika alternativ. Kanske kan man ta en bild där man efteråt maskerar hens ansikte? Finns det någon som kan göra en illustration av brukaren? Eller kan en bild på miljön förmedla en bra känsla av det man vill säga? Vill du vara på den säkra sidan är det en god idé att upprätta ett enkelt kontrakt där brukaren godkänner att bilden används och till vad. Filmklipp är ett annat enkelt sätt att visa andra en händelse. Mobilkameran fungerar oftast bra att både filma och fotografera med.

Samla på bra citat

Bra citat är de som säger något om brukaren och hens situation. Riktigt bra citat "känns i magen" och gör det lättare för arbetsgruppen att förklara för utomstående hur verkligheten ser ut. Skriv inte om citaten med egna, krångligare ord, utan låt brukaren föra sin egen talan.



Tre snabba frågor

Laholms projektgrupp

Har det nya sättet att arbeta med att samla foton och citat från brukarna påverkat ert arbete på något sätt?

— Ja, att använda foto och citat gör att det blir mer kärnfullt och levandegjort. Vid presentationer innebär det att materialet blir mer känslösamt och svårare att avskärma sig. Man kan inte ifrågasätta upplevelserna på samma sätt.

Har det varit svårt?

— Ja, det har det. Svårigheten har varit att komma ihåg att ta foton. Vi är ovana! Dessutom har det varit känsligt med den målgruppen vi har arbetat med. Vissa brukare har också varit lite reserverade kring hur vi ska använda foton, en del vill inte alls vara med på bild till exempel.

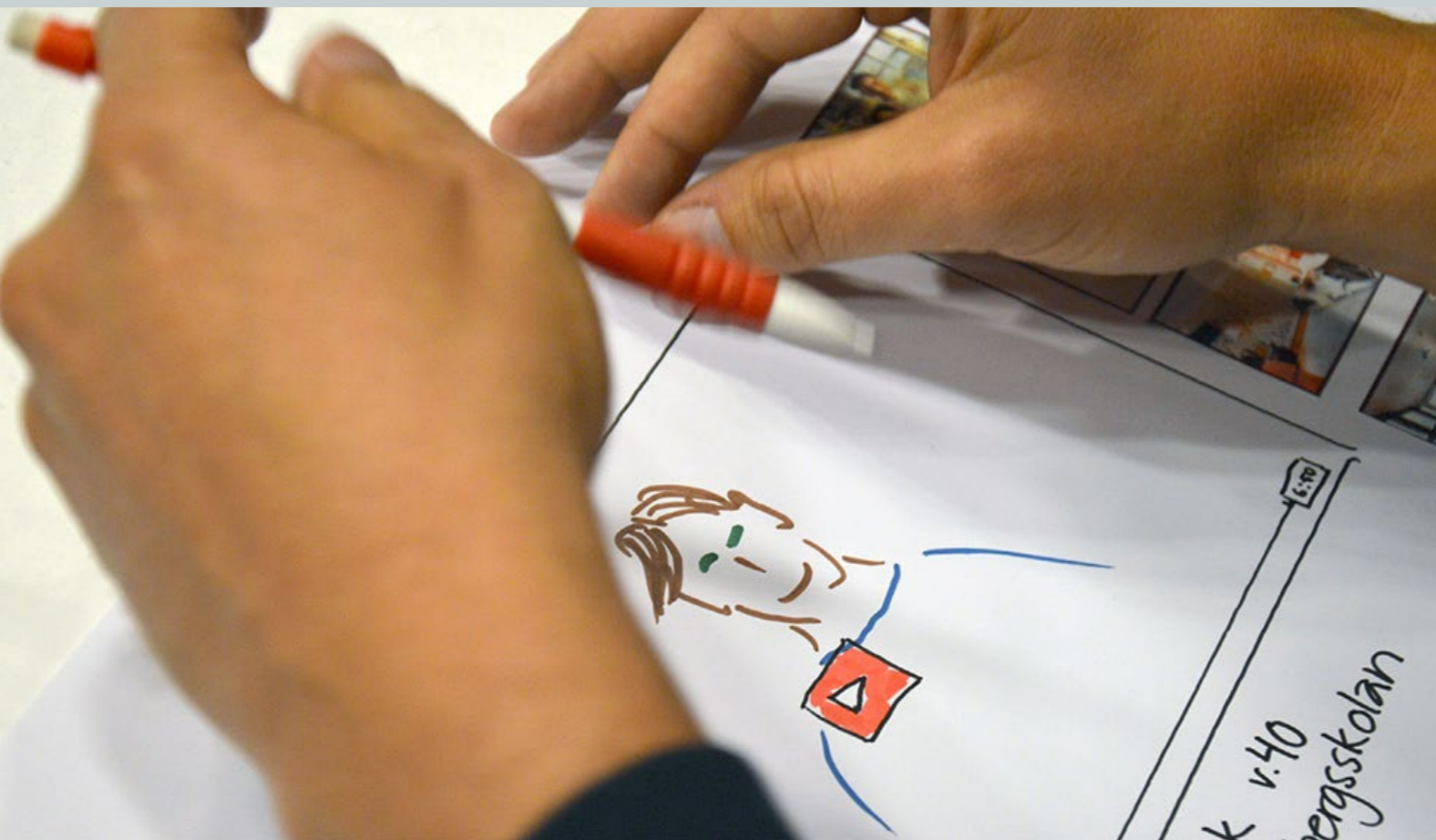
Kommer ni att fortsätta dokumentera med citat/bilder?

— Ja, det kommer vi, i den mån vi kan och det är möjligt.



Processen

44



” Se världen från brukarens perspektiv

Förändra radikalt



En rad olika metoder leder till tillverkandet av en prototyp, och så småningom en idé om hur en tjänst kan utföras på bästa sätt.

Så kan man göra

I följande kapitel kommer arbetsprocessens olika steg att presenteras. Sedan ges exempel på lämpliga metoder varav flera är möjliga att använda i olika stadier av processen. I tjänstedesignprocessen får man tänka utanför boxen och vara flexibel.

Med hjälp av Doberman – det designföretag som Förändra radikalt tog hjälp av, delades arbetsprocessen in i olika steg. Fokus låg på ett innehåll som var baserat på verkligheten, empati och nyfikenhet, samt snabba och frekventa tester för att inte lockas att bygga vidare på ett koncept som senare skulle visa sig inte fungera.

Vaddå brukarfokus?

Många talar om att de har ”brukaren i fokus”, när de borde ha brukarens fokus. Istället för att bara känna att man har brukarens bästa för ögonen och fatta beslut som man tror kommer gynna honom eller henne, bör man ta på sig brukarens glasögon och se världen utifrån dennes perspektiv. Det gör man enklast genom att från början involvera brukaren i projektet. Att göra det har många fördelar. Dels kan brukaren bidra med en omedelbar verklighetskontroll: är idéerna och lösningarna verkligen genomförbara? Och inte minst, är de faktiskt önskvärda? Brukarna kan också hjälpa till att hitta tillgångar, t ex informella mötesplatser, som i sin tur kan innebära en lösning på det problem som ska lösas. Framför allt är brukarnas energi och vilja att vara med och göra saker bättre den allra viktigaste resursen. Ta vara på den!

Process från problem till prototyp



1 Problem och mål

Den första delen i processen innefattar problemformulering och målsättning. Man sammansätter en bra arbetsgrupp och säkerställer tillsammans med sina brukare att man identifierat det verkliga problemet.



2 Utforska

Utforskningen består av en rad olika metoder för att förstå brukaren och dennes vardag. Exempel på metoder är djupintervjuer, etnografiska studier, workshops och kundresor.



3 Förståelse och möjligheter

Efter att designundersökningarna genomförts sitter arbetsgruppen på en rad olika insikter om saker som fungerar mer eller mindre bra. För att kunna lösa de problem man upptäckt sammanfattar man vad de data man har faktiskt säger. Sedan vänder man problemen till möjligheter.



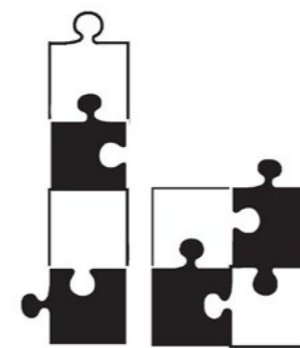
4 Lösningar och idéer

Idé generering är den kreativa process som genomförs för att hitta lösningar på de behov man sett när brukarens verkliga behov och situation undersökts. Utgångspunkten är alltid brukaren, inte organisationen/verksamheten, och därför är det till stor hjälp att man är många olika intressenter som idégenererar.



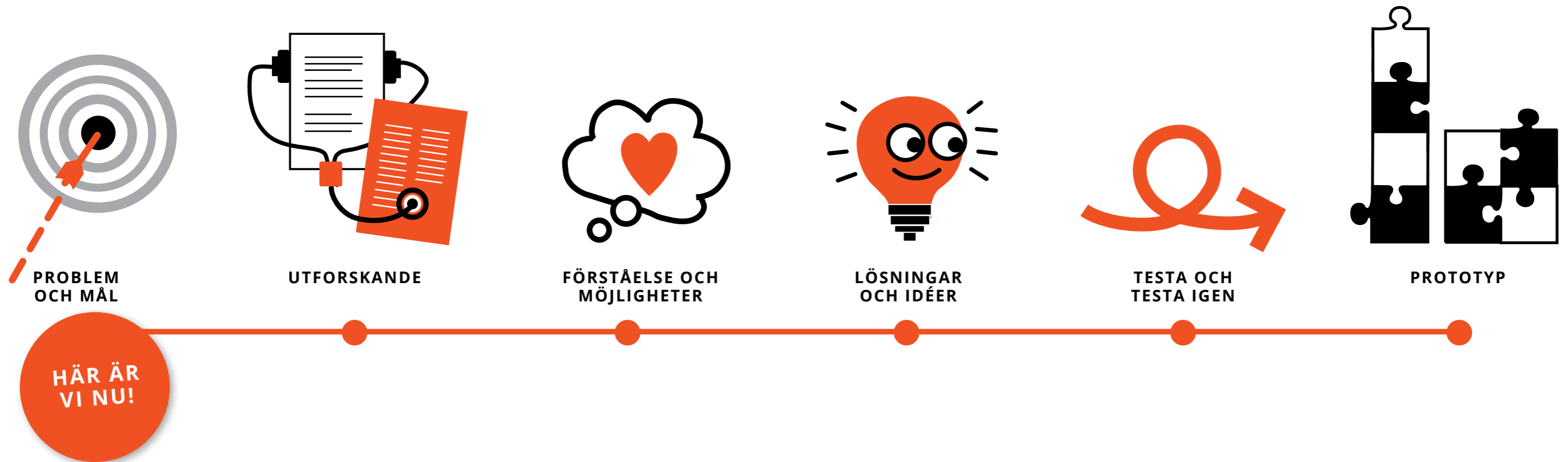
5 Testa och testa igen

Efter att ha valt ut ett antal idéer sätter man raskt igång att testa dem i liten skala. Det snabba och småskaliga testandet förhindrar dyra och långdragna projekt som kanske ändå inte fungerar optimalt i slutändan. Med hjälp av brukare och personal provar man och använder sig av de idéer som fungerar allra bäst.



6 Prototyp

Det intensiva testandet leder till sist till en idé som fungerar väl. För att underlätta beskrivandet av tjänsten tillverkas en prototyp som kan vara byggd av olika material. Lego är ett vanligt variant, men prototyper kan se ut på en mängd olika sätt. Prototypen säkerställer på ett konkret vis att alla har samma bild av idén.



Problem och mål

När man skapar en ny, eller förbättrar en befintlig, tjänst har inte alla samma tankar kring vad som är bra och funktionellt. I tjänstedesignprocessen ligger fokus på de som använder tjänsten. Eftersom man inte kan gissa sig till hur världen ser ut i brukarens ögon är de bästa sätten att ta reda på det att fråga och observera. Men hur gör man det?

Flera av de som arbetar med tjänstedesign inom offentlig sektor beskriver hur viktigt det är att sätta ihop en bra arbetsgrupp med alla de kompetenser som gruppen behöver. [27:e regionen](#), en Parisbaserad "do-tank" som arbetar som designlab för Frankrikes 26 regionala

administrationer, lägger ner mycket tid på det här steget i processen, eftersom de anser att det gör hela skillnaden i slutändan. De arbetar mycket med representation: finns det med personer i olika åldrar? Finns det både kvinnor och män? Och personer på olika yrkespositioner. Gruppen bör inte bara bestå av chefer, det ger inte en komplett bild av situationen. Men gruppen behöver också innehålla personer som har nära kontakt med högre chefer och politiker.

27:e regionen lägger också energi på att gruppen ska lära känna varandra. Det gör man för att skapa en arbetssituation med högt i tak. Den här typen av projekt mår också bra av det som norska kommunförbundet (Kommunenes Sentralförbund, KS) kallar "en pådrivare", dvs en person som är dedikerad projektet, kan bygga ett bra team, är mottaglig för nya idéer och kanske framför allt: kan delegera uppgifter. Många väljer också att använda sig av en tjänstedesigner i sitt arbete.

Förankra hos rätt personer

En stor del av det här förändringsarbetet bygger på att förmedla upplevda händelser till personer i beslutsfatarpositioner. Genom att regelbundet informera styr- och ledningsgrupper om hur arbetet fortskrider gör arbetsgruppen det mycket enklare för sig. Kanske kan dessa personer delta vid aktiviteter med brukarna, för att själva skapa sig en bild av vad arbetet går ut på? Om det är omöjligt, ge dem regelbundet tillgång till material som gjort intryck på arbetsgruppen: bilder på brukare i situationer som säger något om deras vardag, eller citat från brukare och personal som på ett enkelt sätt sammanfattar problemet. Fundera också kring vad som är de "vanliga stoppklossarna" i arbetet. Kan man förändra dem? Vilka opåverkbara regler och förordningar har arbetsgruppen att förhålla sig till?

Glöm lite av det ni vet

I projekt Förändra radikalt upplevde många av projektgrupperna att det var svårt att glömma det de redan "trodde sig veta" om sina brukare, men många uttryckte också att just det var nödvändigt för att verkligen förstå vad det var de såg och upplevde. Naturligtvis är mycket av den kunskap man genom mångårig erfarenhet har om sina brukare värdefull. Men för att faktiskt förstå när brukaren på olika sätt visade och berättade hur hans utmaningar, hopp, drömmar och mål såg ut, var det viktigt vara uppriktigt nyfiken.

Var ärliga med vad som kan göras

Projektdeltagarna i Förändra radikalt beskrev också svårigheter med att gå ut till en grupp brukare och be om att få ställa frågor eller observera, eftersom det väckte förväntningar hos brukaren på att projektgruppen genast skulle kunna lösa deras enskilda problem. Det är därför viktigt att man från början är ärlig med vad projektets syfte är. Man är intres-

serad av att lyssna på brukarens synpunkter – men man kanske inte kan lova att lösa just det problem som den enskilde brukaren upplever. Glöm inte heller att återkoppla till brukarna efteråt. Vad hände med de uppgifter som lämnades ut, på vilket sätt togs de om hand och vad resulterade de i? Även om man inte kunde lösa en specifik brukares problem, kan det kännas bra för honom eller henne att veta att hen hjälpte till att skapa en lösning som är svaret på mer generella problem.



**PROBLEM
OCH MÅL**

Hjälp av designer?

Något arbetsgruppen behöver ta ställning till är om den själv vill utföra arbetet med att undersöka brukarens perspektiv, eller om man vill att en tjänstedesigner ska göra det. Det är förvisso mycket praktiskt med en person som är speciellt utbildad i etnografiska metoder, men samtidigt finns det ett egenvärde i att arbetsgruppen ska uppleva situationer tillsammans med brukarna som gör drivkraften till projektet starkare. Vissa väljer att kombinera arbetssätten.

Kostnadsanalysera på nya sätt

Ett tips från bland annat norska kommunförbundet är att låta göra en kostnadsanalys – men inte av de sedvanliga ekonomerna, utan av personerna i projektgruppen (innefattar också brukarna). Låt alla få en överblick över var pengarna spenderas, på vad, och vad man får för kronorna. Att alla har en helhetsbild av de resurser som används (begreppet resurser innefattar pengar, men även t ex människor och byggnader) stimulerar diskussioner. Är det man ser rimligt, eller borde det vara på något annat vis?



Tre snabba frågor

Oxelösunds projektgrupp

Hur kändes det att arbeta på det här sättet?

— Roligt, intressant, spännande och givande! Vi använde oss av kvalitativa intervjuer, observationer och deltagande i verksamheten genom praktik, omvärldsspaning och upptäckte flera saker om brukarna och verksamheten som vi inte kunnat få reda på med andra sorters metoder. Bland annat att vi har många rutiner som inte utgår från brukarens önskemål, vilja, behov och att brukaren många gånger får anpassa sig till verksamheten fast det egentligen borde vara tvärt om.

Vad tycker brukarna och personalen om det här sättet att arbeta?

— Flera brukare och också anhöriga har uttryckt glädje för att vi intresserar oss för vad de tycker. Mötena har också varit en höjdpunkt den dagen för flera av brukarna. I projektgruppen bör man ha med personal som direkt möter brukaren/kunden och det lyckades vi inte med. Det hade gjort arbetet lättare för oss och kunde ha gjort att det fick större och snabbare spridning.

Har ni något tips till andra som vill testa metoderna?

— Våga kasta er ut från planerande och säkerställande och faktiskt möta brukarna på deras villkor. Det ger jättemycket energi och goda idéer för utveckling. Testa av idéer med brukarna och prova saker i liten skala och utvärdera. Det leder framåt. Övning ger färdighet. Ju fler intervjuer, observationer etc man gör desto skickligare blir man!





Problem och mål

SAMMANFATTNING

- Arbetsgruppens sammansättning är viktig
- Förankra projektet hos strategiskt viktiga personer
- Ställ nya frågor till nya personer
- Välj nya metoder
- Bygg partnerskap med brukarna
- Lägg extra tid på att hitta det verkliga problemet
- Var genuint nyfiken
- Ha brukarens fokus – inte brukarfokus



Före	Under	Efter	Övriga funderingar
Vi vet			
Vi antar			
Vi vet inte			





Prioritera problem

Definiera utmaningarna och jämför dem för att se vilken av dem som bör prioriteras.

Vilket är problemet som behöver lösas?

Vem är det ett problem för?

Vilka faktorer skapar problemet?

Vilka bevis finns för att problemet är viktigt?

Kan problemet omformuleras utifrån brukarens synvinkel?



Fyll i de olika rutorna men se upp så att inte fördomar smyger sig in i vad arbetsgruppen vet/antar.

Gör också en plan för hur ni ska ta reda på det ni inte vet och bekräfta/dementera det ni antar.

Vi vet:

Hur vet vi?

Vi antar:

Varför antar vi?

Vi vet inte:

Varför vet vi inte?



- Formulera kortfattat (en eller två meningar) vad problemet verkligen är.
- Vänd sedan på problemet för att skapa en fokusfråga.
- Nästa steg är att formulera en målformulering.

Vår målgrupp:

"Ex: Unga mellan 18-25"

Problemformulering:

"Ex: Sysslösheten skapar problem som gör att unga inte känner sig behövda, får bristande framtidstro."

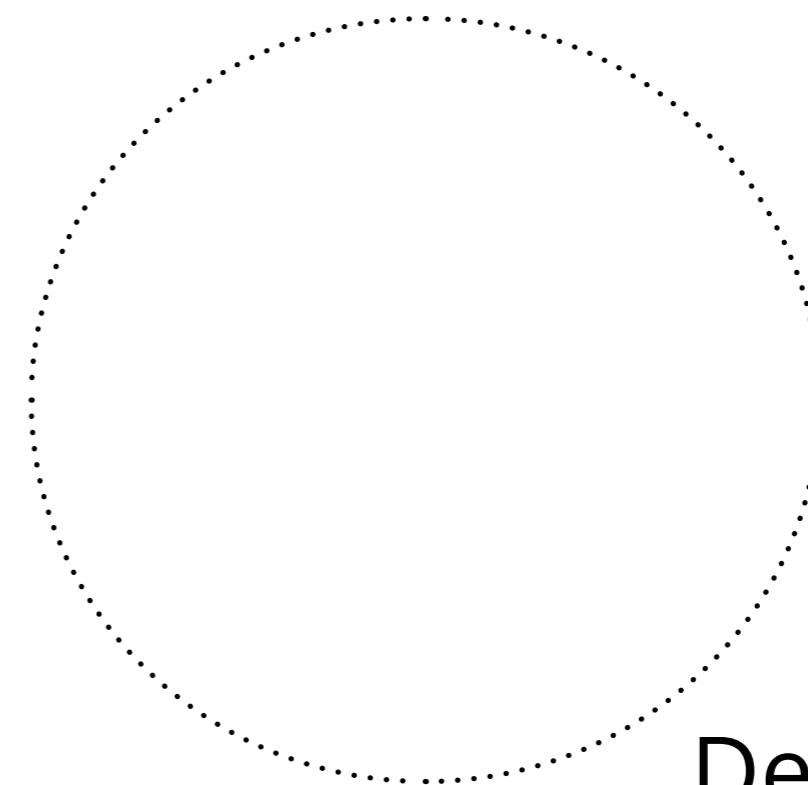
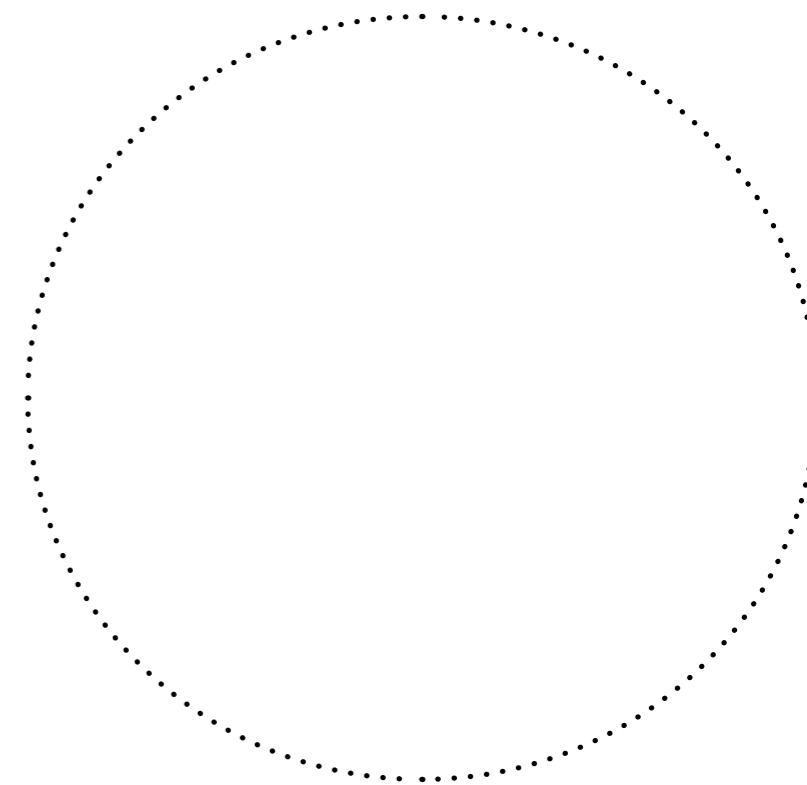
Fokusfråga:

"Ex: Vad behöver målgruppen för att ta sig ur sysslösheten?"



Det här kan vi ändra på!

"Ex: Motstånd, rutiner"



Det här måste vi förhålla oss till

"Ex: Lagar, ekonomiskt nuläge"



Bra målformulering:

- Ger ett tydligt svar på fokusfrågan
- Beskriver resultatet utan att blanda in en lösning
- Är spetsig, men uppmuntrar till att tänka nytt
- Fastnar i minnet hos personer som hör den



Om två år..

- Projektet har lyckats med sitt uppdrag och brukarna är mycket nöjda med sin nya tjänst.
- Välj ett av följande scenarion och beskriv vad brukaren säger om tjänsten som skapats för hen.

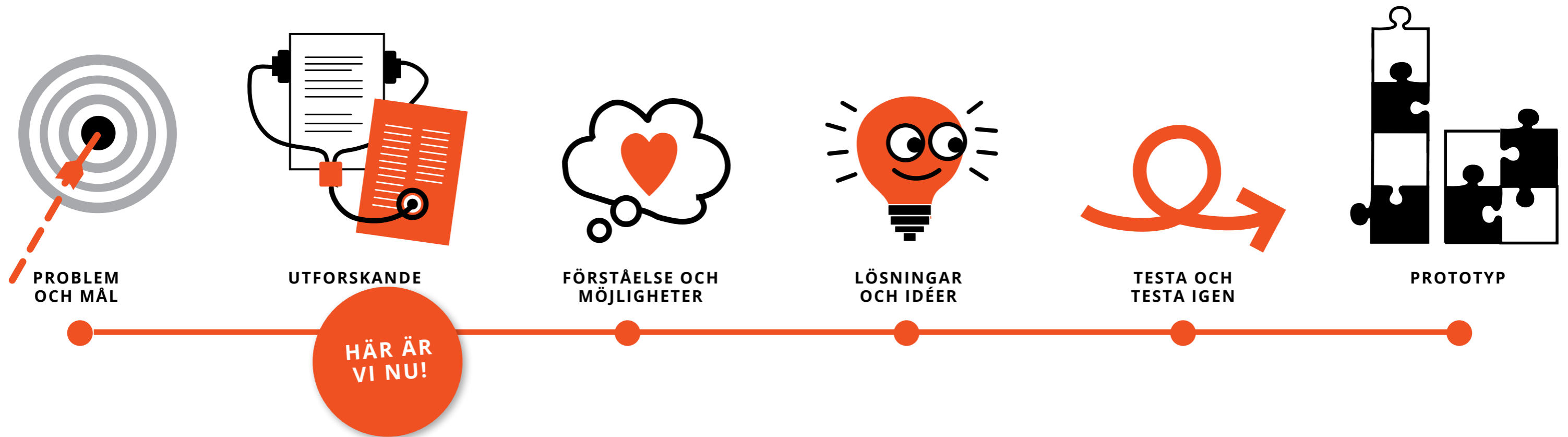
Vår innovation ska...

"Ex: Öka livskvalitén för de som har ledsagarservice i vår kommun."
"Inte: Vara en ledsagarbuss."

En **tjuvlyssning** på stan. En brukare pratar med en vän om tjänsten.

Ett **telefonsamtal** till kommunen från en nöjd brukare.

En **nyhetsartikel** som handlar om tjänsten.



Utforskande

Utforskandet är den delen i tjänstedesignprocessen som verkligen sticker ut. Här syns inga enkäter med förtryckta svarsalternativ till, istället beger sig arbetsgruppen ut i fält för att genom brukarna ta reda på hur verkligheten ser ut.

I utforskandedelen av processen får man arbeta på det sätt som till stor del utmärker servicedesignen: etnografiskt och brukarnära. Syftet är att förstå brukarens drivkrafter, mål och drömmar. Ett första steg är att fylla de kunskapsluckor arbetsgruppen har. Det görs genom att vara ärlig med vad det är som man faktiskt vet - och vad det är som man antar, eller inte vet alls. Att man sedan gör ett omtag och gräver vidare där man står är viktigt för att få information som bygger på riktig kunskap. Därmed inte sagt att all verklig kunskap endast bygger på statistik och siffror. Brukaren och dennes upplevelse är i fokus under hela processen. Att fortsätta gräva i vad problemet verkligen är, istället för att

genast rusa mot en lösning, ger i slutändan en lösning som är bättre anpassad efter brukaren och dennes situation. Flera av projektgrupperna i Förändra radikalt tyckte att det här var något av det svåraste med processen. Att våga låta grävandet i vad som var det faktiska problemet ta tid var frustrerande för många. Det krävs tålamod och en smula mod för att orka det, men det betalade sig i slutändan.

Vad är det egentliga behovet?

En av de stora skillnaderna när man arbetar på designinspirerat sätt, i motsats till sedvanliga metoder, är att fokus till att börja med inte ligger på att hitta en lösning. I det första steget handlar det istället om att, efter kontakter med brukare, komma överens inom arbetsgruppen om vad problemet verkligen är.

Ett exempel på att problemet inte alltid är det man tror är hämtat från ett projekt på norska Sørlandet. Där var målet att skriva ut äldre opererade patienter snabbare, eftersom sängplatserna behövdes till sjukare patienter. I samtal med patienterna förstod projektgruppen att de äldre ville ha hjälp med dammsugning, matlagning och att hämta posten, det

vill säga sådant som man visste att hemtjänsten kunde hjälpa till med. Arbetsgruppen fick ändå rådet att göra grundligare efterforskningar och fick då reda på vad som låg bakom de äldres begäran. De var i själva verket rädda för att ramla och inte kunna ta sig upp på egen hand. Lösningen blev att de äldre får hjälp med att lära sig tekniker för att resa sig själva från golvet. De känner sig numera trygga och behovet för dammsugning och posthämtning är betydligt mindre än tidigare. Hade projektgruppen inte lagt extra tid på att undersöka de äldres verkliga behov och oro hade de löst fel problem.

Se bakom fasaden

Steg ett i processen är att ta reda på hur brukarens liv egentligen ser ut. För att göra det måste man fråga brukaren, men också själv observera mönster och händelser i brukarens liv som hen själv kanske inte är medveten om, eller kan eller vill uttrycka. Det här är den fas i processen som är allra viktigast och det är också den punkt som man senare i utvecklingen ständigt återkommer till. Det är nu man får de insikter som arbetet bygger vidare på och framför allt de känslomässiga upplevelser som gör att arbetet känns viktigt.

Nya metoder för nya resultat

Att människor är vanedjur är ingen nyhet, men att våga sig på något nytt när man väljer vilka metoder man vill använda sig av kommer att betala sig i det här fallet. I Förändra radikalt valde många av projektgrupperna att till stor del använda sig av (förfinade varianter av) traditionella metoder, t ex intervjuer, omvärldsspaning och dataanalys. Men de mest oväntade och uppskattade resultaten fick grupperna när de vågade sig på att testa metoder som låg långt ifrån deras vardag, t ex deltagande observationer och brukarresor. Ta fram en plan för vilka metoder ni vill använda och se till att de kompletterar varandra.



Prata om brukarmötena tillsammans i arbetsgruppen efteråt.



Vem ska tillfrågas?

Att välja ut vilka brukare man ska ta hjälp av kan vara svårt. Kanske är det inte alltid de som anmäler sig till ett projekt som är de enda man ska fråga? På samma sätt som det är viktigt att ha en bred representation av personer i arbetsgruppen, är det viktigt att ha det i den grupp med brukare som man arbetar med. Så långt det är möjligt – se till att få en stor ålders-, köns-, etnicitets- och erfarenhetsmässig spridning hos brukarna. Det ger i slutändan det mest riktiga resultatet.

Vad gäller hur många brukare man ska involvera i studien beror det till stor del vilken metod man använder sig av. Det var först när projektgrupperna märkte att resultaten började bli mättade, dvs. när brukarna började leverera samma svar i studier eller intervjuer, som de kunde känna sig nöjda med antalet undersökningar. För vissa av projektgrupperna innebar det att man djupintervjuade tio brukare, för andra grupper kunde det räcka med fem för att ha uppnått den grad av mättnad i resultaten som man efterfrågade.



Tre snabba frågor

Kungälvs projektgrupp

Vilket problem fokuserade ni på från början?

— Först koncentrerade vi oss på ett inre problem: att medarbetare inte upplever att deras kreativitet tas till vara. Så småningom insåg vi med hjälp av intervjuer med brukarna att det är medborgarna som är vårt verkliga fokus. Men vår verksamhet har blivit viktigare än kunden. Återkopplingen till de som hör av sig till vårt kundcenter är under all kritik och vi låter inte medborgaren vara med i verksamhetsutvecklingen. Det hänger också ihop med ursprungsproblemet: vi tar inte hand om vår egen kreativitet – hur ska vi då förmå oss att ta hand om medborgarens?

Hur kändes det att försätta undersöka problemet?

— Det var svårt från början. Det var en riktig utmaning att följa konceptet, man vill ju gå till genomförandet direkt! Stödet av Doberman var avgörande för att orka hålla ut och hålla i. Efter den första redovisningen av undersökningar fick vi i hemläxa att göra mer och göra om och det ledde till våra slutgiltiga insikter.

Hur fungerade samarbetet med brukarna?

— De var så positiva att medverka i detta och bli tillfrågade. För oss i arbetsgruppen var det en utmaning att ha stora öron och liten mun. Vi är alla överens om att det är nödvändigt och en framgångsrik metod. Vi har lärt oss att det är stor skillnad mellan medborgarfokus, som är ett av våra kärnvärden, och medborgarinflytande på riktigt.



Bearbeta tillsammans efteråt (forts. Utforskande)

Många brukare kände sig glada över att bli uppmärksammade och lyssnade på och projektgrupperna fick vid ett flertal tillfällen ta del av väldigt privata och känslosamma uppgifter. Vid de tyngre mötena ansåg projektgrupperna därför att man efteråt skulle samlas och tillsammans prata om vad man varit med om. Vissa grupper gjorde det i form av ett kortare reflektionssamtal. Viktigt var att det låg i anslutning till själva brukarmötet, då var det lättare att komma ihåg vad som sades och känslan från mötet hade ännu inte hunnit lägga sig.

Hur samlar vi materialet?

Ett smart sätt att samla materialet är att arbeta med post it-lappar. På dem kan man skriva citat från brukare och personal, reflektioner och funderingar. Det bästa med post it-lapparna är storleken: det blir nödvändigt att vara kärnfull från första början. Hur man sedan arbetar för att sortera lapparna i system finns mer information om i metodkapitlet.



Utforskande

SAMMANFATTNING

- Våga låta grävandet ta tid, rusa inte mot en snabb lösning
- Lita på att grävandet leder till positiva effekter
- Se till att det finns en bredd hos de brukare som är med vad gäller ålder, kön etc.
- Välj metoder som kompletterar varandra
- Brukaren är i fokus, hela tiden

”Viktigast av allt är att ni fortsätter att vara nyfikna”

Projektgrupp i Förändra radikalt



Förståelse och möjligheter

Vid det här laget har arbetsgruppen samlat in en massa information om brukarna och deras liv. Nu är det dags att göra den förståelig genom att hitta mönster i informationen och skapa mening genom att sätta all information i ett större sammanhang.

När arbetsgrupperna i Förändra radikalt samlades igen efter att ha gjort sin utforskning av brukarnas situation och upplevelser var de flestas känsla att "nu är arbetet klart". Så var det dock inte. De flesta fick, efter analys av materialet, uppmaningen att återvända till brukarna och ställa fler frågor. I det här steget ställs de fakta som man samlat in på sin spets: har man undersökt det man ville? Har man verkligen tagit reda på allt man behöver? Och har man haft brukarnas fokus?

Analysera mera

För att analysera materialet och hitta mönster kan man använda sig av den så kallade brukarresan. Brukarresan följde brukarens väg före, under och efter att tjänsten genomförts och är ett överskådligt sätt att se mönster i hela processen. Man kan också använda sig av en matris för att analysera sina data på ett överskådligt sätt. Ur brukarresan och brukarnas berättelser utkristalliserar sig i det här steget ett antal teman, eller insikter. Post-it-lappar är behändiga för att på ett enkelt sätt göra det möjligt att flytta runt information på en arbetsyta. På det här sättet enas gruppen om ett par-tre insikter som är centrala. I metodkapitlet finns mallar där man kortfattat sammanfattar vad man funnit och hur insikterna senare kan vändas till möjligheter. Här finns också kontrollfrågor som säkerställer att gruppen är på rätt väg.



Tre snabba frågor

Gävle kommun

Hur fyllde ni era kunskapsluckor?

— Kunskapsluckorna fyllde vi genom att göra nya intervjuer, läsa statistik, och fråga om igen. Det har varit tidskrävande med många möten med olika människor, men vi har fått helt nya insikter om vikten av brukarmedverkan. All feedback från dem gjorde problemet mer genomarbetat.

Hur har brukarna reagerat på att ni arbetat på det här sättet?

— Väldigt positivt, de har ställt upp på samtal, bidragit med sina åsikter och tankar och gett oss feedback. Flera gånger överraskade de oss och vi fick svar som vi inte förväntade oss och som inte stämde med vår referensram.

Har ni något tips till andra som vill arbeta med designmetoder?

— Se till att tid avsätts i förväg och ta med alla inblandade från början. Jobba gränsöverskridande; olika förvaltningar tillsammans och olika verksamheter. Nu i efterhand ser vi att om vi skulle göra om processen så skulle vi lägga mer tid på researchen och göra fler intervjuer med brukarna. Vi skulle ha börja med dem och kanske till och med endast intervjuat brukare och inte så många experter som vi gjorde.





Genom att tematisera sina insikter utkristalliserar sig snart mönster och insikterna får en större mening och sammanhang.

Stämmer det verkligen?

Var uppmärksam på saker som skaver och inte känns riktigt rätt eller logiska. Var kritisk och ställ många frågor för att utmana arbetsgruppens resonemang. Ställ frågor som: är det här rimligt ur brukarnas perspektiv, har vi brukarnas perspektiv just nu, stämmer det här eller är det våra fördomar som talar? Viktigast av allt är att personerna i arbetsgruppen fortsätter att vara genuint nyfikna, då kommer man att ställa frågor som för resonemanget vidare. Sannolikheten är stor att arbetsgruppen inser att den behöver återvända till brukarna och fråga ännu mer.

Förståelse och möjligheter

SAMMANFATTNING

- Fortsätt vara nyfikna
- Var uppmärksamma på saker som inte verkar stämma
- Är det något ni inte förstår – fråga igen!
- Ställ kontrollfrågorna flera gånger för att säkerställa att ni är på rätt spår





Förståelse och möjligheter

MALLAR FÖR ATT UNDERLÄTTA ARBETET



Så fick brukaren
reda på tjänsten

Så gick första mötet

Användandet av
tjänsten

Efteråt/feedback

Brukarens
perspektiv

Verksamhetens
perspektiv

Brukarcitat som
bekräftar bilden



FÖRSTÅELSE OCH
MÖJLIGHETER



FÖRSTÅELSE OCH
MÖJLIGHETER

Skuggning



FÖRSTÅELSE OCH
MÖJLIGHETER

Vem:

Ålder:

Kön:

Tid och plats:

Nyckelfynd:

.....

Ritad bild

Gillar:	Ogillar:	Vanor:
Ting: Vilka saker använder hen?	Aktiviteter: Aktiviteter hen deltar i?	Påverkan: Hur påverkar hen andra?

- Välj ut ett par-tre insikter som känns centrala, förvandla dem till en till två meningar var.
- 1. En insikt:**
 - Bottnar i insamlad data
 - Uttrycker ett problem, behov eller samband
 - Är inte för bred eller generell
 - 2. Vänd insikten till en (kortfattad) möjlighet.**
 - En möjlighet:**
 - Utgår från ett viktigt tema
 - Är varken för öppen/avgränsad
 - Inbjuder till idéer
 - 3. För att stämma av brukarnas fokus, komplettera med brukarcitat som bekräftar er bild. Ställ sedan kontrollfrågorna på nästa mall.**

Vi har upptäckt att... (Insikt)

"Ex: ...verksamheten är viktigare än kunden."

Hur skulle vi kunna... (Möjlighet)

"Ex: ...få vår kommun att bli kundcentrerad?"



FÖRSTÅELSE OCH
MÖJLIGHETER

Kontrollfrågor

Om några av de berörda var här, skulle de känna igen sig i insikterna?

Tillför insikterna något nytt?

Är det något som inte verkar stämma?

Uppmuntrar möjligheterna till en betydande förändring?



FÖRSTÅELSE OCH
MÖJLIGHETER

Persona - den typiska brukaren

Namn:

.....

Mina intressen:

Bra på:

Sådan är jag:

Mina drömmar:

Lösning och idé

Idégenerering är den kreativa process man genomför för att hitta lösningar på de behov man sett då man undersökt brukaren och hens situation. Utgångspunkten är alltid brukaren, inte organisationen/verksamheten, och därför är det till stor hjälp att man är många olika intressenter som idégenererar tillsammans.

Att involvera brukarna i idégenereringen har många fördelar. Bland annat deras perspektiv som användare av en tjänst, som gör att de genast kan identifiera olika lösningars för- och nackdelar. Det finns också en stor inneboende kraft i att från början få brukarna delaktiga i idéarbetet, det kan senare göra förändringsarbetet enklare att genomföra. Glöm inte heller bort de som arbetar med den tjänst som tillhandahålls. Hos professionen finns stor kunskap om brukaren, men också om det system som omger honom eller henne.



PROBLEM
OCH MÅL



UTFORSKANDE



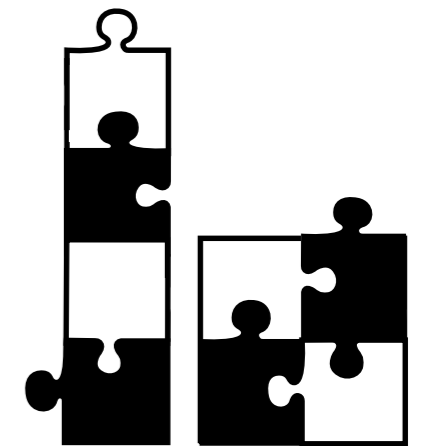
FÖRSTÅELSE OCH
MÖJLIGHETER



LÖSNINGAR
OCH IDÉER



TESTA OCH
TESTA IGEN



PROTOTYP

HÄR ÄR
VI NU!

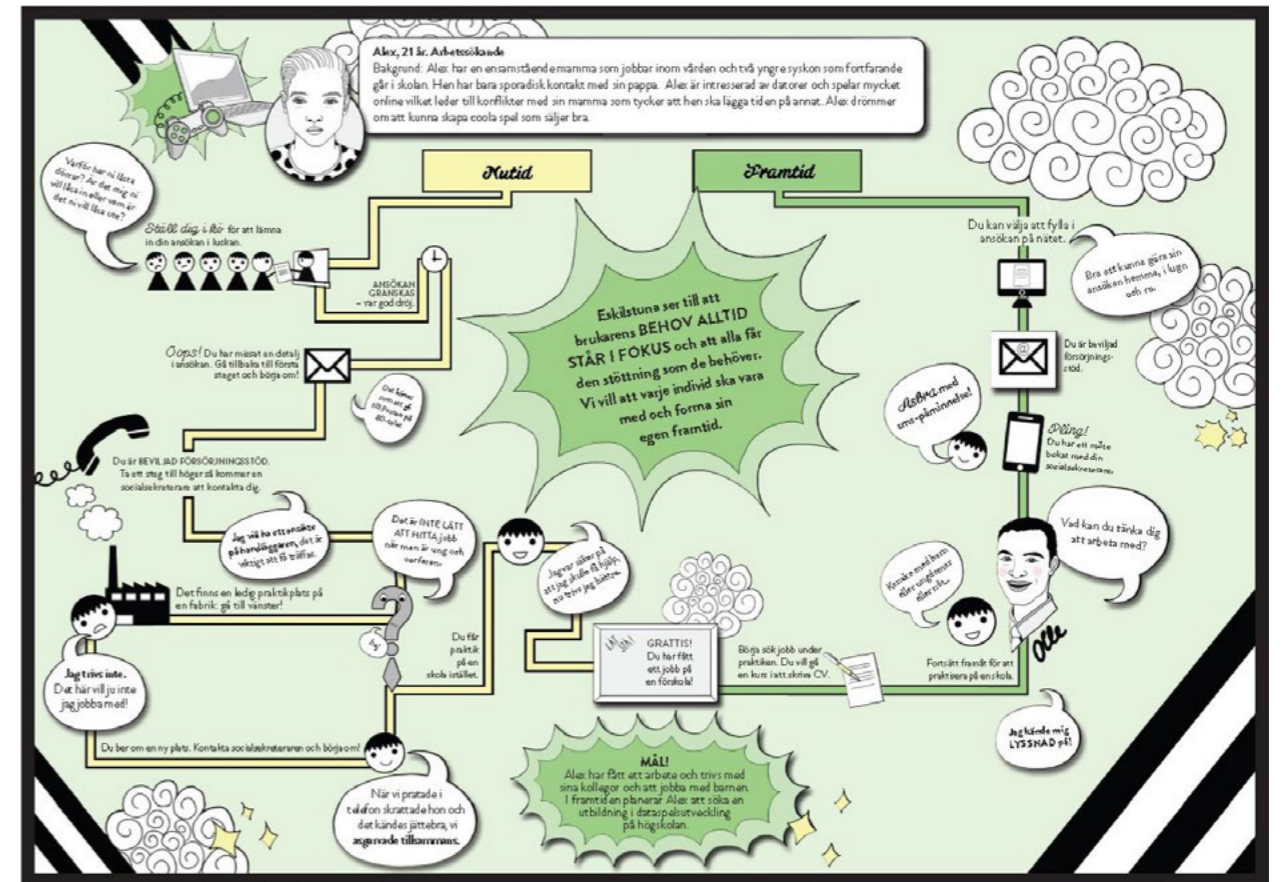
Workshoppa fram idéerna

Att samla olika typer av kunskaper för att tillsammans ta fram nya idéer kan ge oväntade resultat. I den här filmen kan man bland annat se hur man i Buckinghamshire, Storbritannien, med sina brukare och andra intressenter, genomförde en workshop där man tillsammans idégenererade. Att idén man väljer att gå vidare med är genomförbar och användbar kontrolleras genom det nära samarbetet med användarna och professionen. Kanske behöver man ändå få fler åsikter om lösningsförslaget? Att dela idéerna brett är ett smart sätt få in fler röster om vad som fungerar och vad som inte gör det.

Spela webb-video >

Hitta ett koncept

Efter att man valt en, eller ett par, idéer är det dags att göra dem till fullständiga koncept. Ett koncept är en övergripande och bärande idé och kan enkelt uttryckt sägas vara en konkretisering av den ursprungliga idén. Anledningen till att idén behöver konceptualiseras är att man vill skapa en gemensam bild av idén, som är förståelig för många. Ett riktigt bra koncept fastnar och sprids lätt eftersom många uppfattar konceptet som en smart lösning. Den skapar energi kring vidareutveckling och utgör därigenom ett bra beslutsunderlag. För att uppnå allt detta är det förstås viktigt att vara tydlig och hålla konceptet så lättförståeligt som möjligt. I metodkapitlet finns en mall som kan underlätta just det.



Visualisera enkelt



För att så många som möjligt ska förstå är det en bra idé att visualisera på ett enkelt sätt. Att förklara på ett enkelt och tydligt sätt gör att fler blir intresserade av att vara delaktiga i projektet och låta er ta del av den expertkunskap de har – som brukare.

Det kan vara bra att låta personer som står helt utanför projektet titta på det material ni vill visa för brukarna och se om de förstår vad det är er idé går ut på. Om de inte förstår är det läge att backa ett steg. Kanske behöver idén förklaras på ett enklare sätt? Kanske skulle bilder eller illustrationer underlätta förståelsen? Mer inspiration till visualisering [finns bland annat här](#).



Tre snabba frågor Eskilstuna kommun

Hur gick det till när ni valde idéer?

— Vi valde tre idéer. Vi var ganska fast i att allt handlar om att brukaren ska vara med. Men de andra två idéerna insåg vi att vi ganska enkelt bara kunde parkera i det vanliga förändringsarbetet i processutveckling. Brukardirektören däremot skulle kräva mer insatser från oss.

På vilket sätt fick era brukare säga sitt i den processen?

— Vi ringde några brukare och frågade om vad de tyckte om idén. En brukare sa "Det vore guld att få vara med, att räknas". En brukare kom också med en ny idé som handlade om att göra ett frågebatteri om värderingar och livserfarenheter att använda vid rekrytering. Frågor som skulle underlätta för socialsekreterare att förstå vilka individer de kommer att jobba med.

Vad tycker brukarna numera om idén?

— De tycker att resultatet av den är viktig. Men vi måste hitta bättre sätt att systematisera brukarmedverkan och inte göra oss beroende av att några individer vill och kan vara med. Vi måste integrera brukarmedverkan i verksamheten och inte ha det som en egen sidovagn där vi måste ut och leta brukare som vill vara med när det passar oss.



Testa tillsammans med brukarna!

När ett koncept tagits fram är det dags att testa det på användarna, det vill säga brukarna. Det kan du göra på många olika sätt beroende på hur många brukarröster du behöver och hur detaljerade åsikter du vill ha. Vad tycker brukarna om idén? Hur skulle den kunna göras bättre? Skulle de själva använda sig av den? Det finns många tänkbara kontrollfrågor att använda sig av i det här läget.

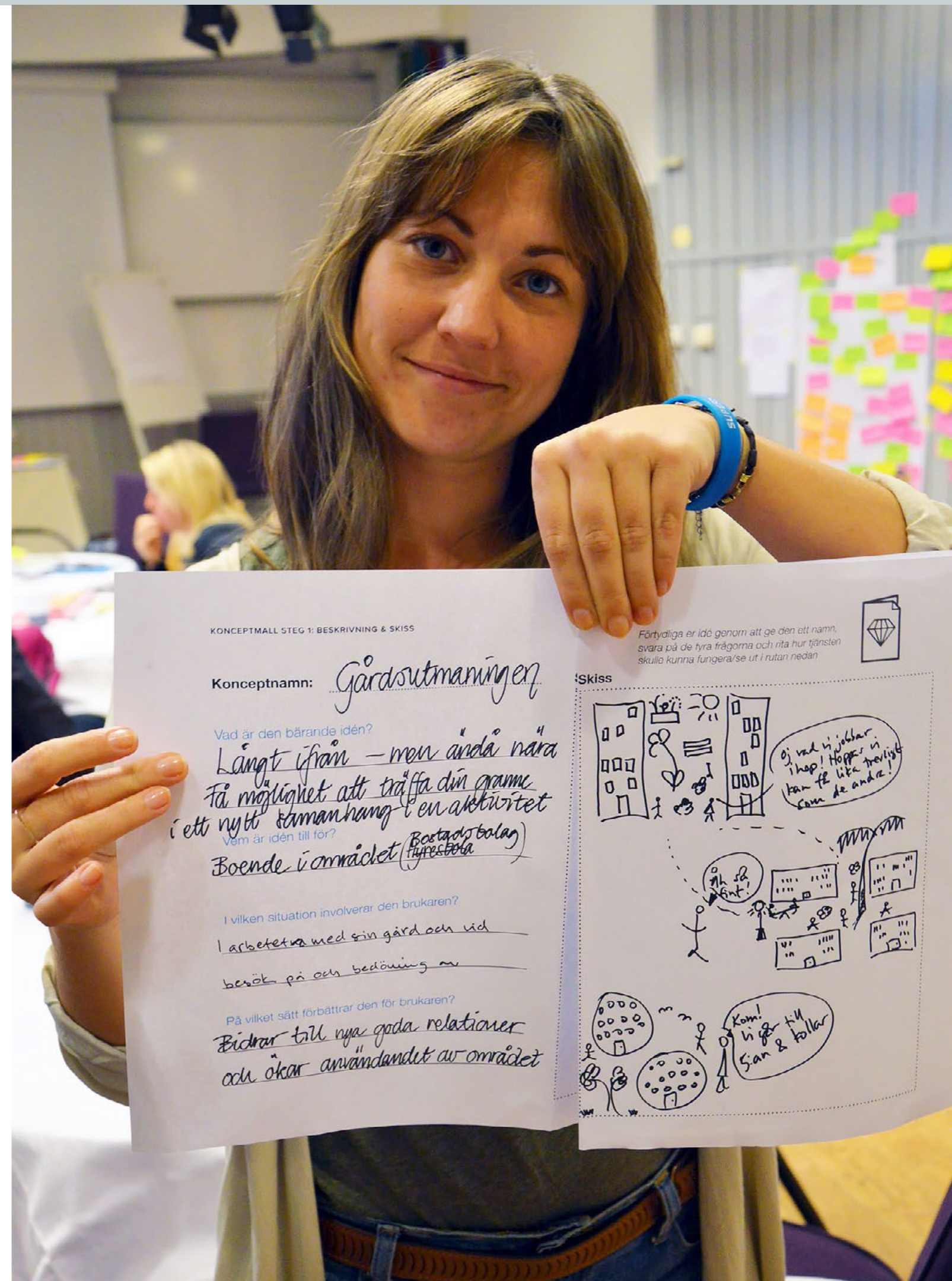
Dela konceptet med många!

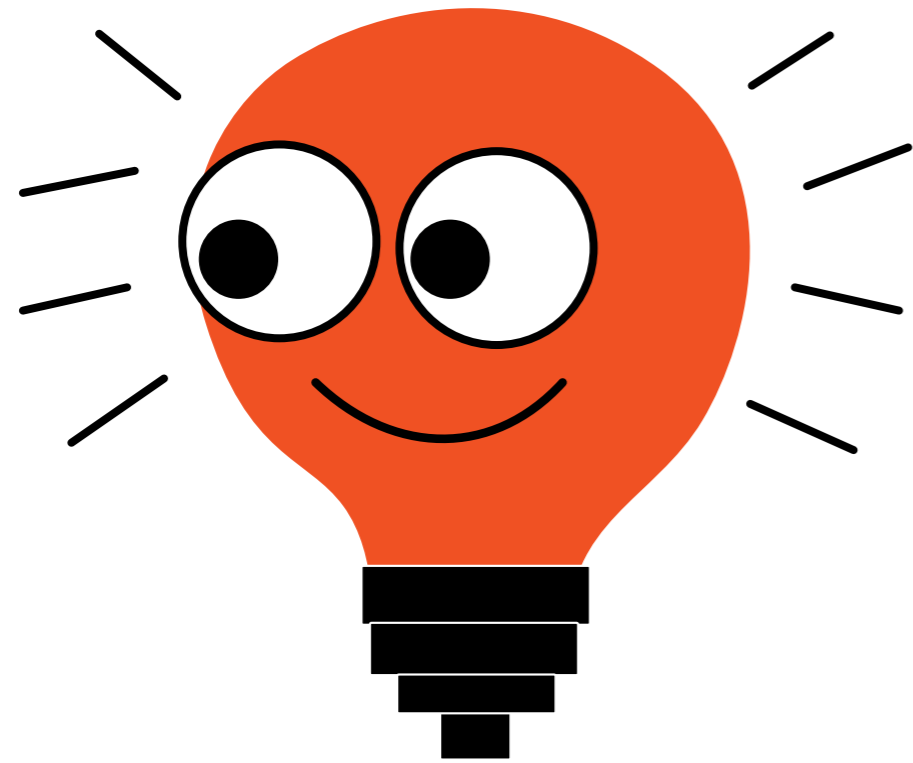
De vanliga metoderna att dela information är inte alltid de bästa. Ett tips från Förändra radikalts projektgrupper är att söka sig utanför den egna verksamheten. De flesta brukare befinner sig sällan på kommunhuset. Leta istället upp brukarna i sin egen miljö. Småbarnsföräldrar kanske återfinns på öppna förskolan och äldre kanske i bouleklubben? Tänk utanför den egna verksamheten för att verkligen lyckas med att nå fram. Det finns platser där man låtit en serietecknare rita lösningsförslaget som en seriestripp och sedan tejpat upp bilden på lyktstolpar runt om i närområdet, för att engagera personer som man vanligtvis inte når - och för att väcka deras lust att delta med sina åsikter. Här kan du läsa mer om att dela sina idéer på ett brett sätt.

Lösningar och idé

SAMMANFATTNING

- Använd brukarna - och deras idéer
- Glöm inte bort brukarnas perspektiv
- Idégenerera tillsammans med brukarna för att få feedback från många
- Dela idéerna brett
- Skapa ett lättförståeligt koncept
- Visualisera idéerna på ett enkelt sätt





Lösningar och idé

MALLAR FÖR ATT UNDERLÄTTA ARBETET



LÖSNINGAR
OCH IDÉER

Ring en brukare

Förklara idén och ställ frågorna.

Namn:

Skulle det här bli bättre för dig? Varför?

Vilka hinder ser du?

Får du någon helt annan idé?

Om du drömmer, hur skulle idén kunna bli bättre?



LÖSNINGAR
OCH IDÉER

Idégenerering Workshop

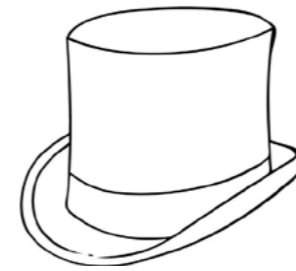


LÖSNINGAR
OCH IDÉER

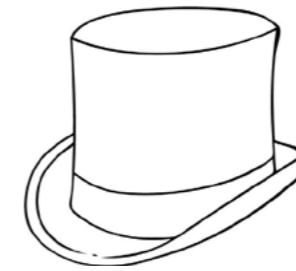
Tänkarhattar

Generera nya idéer
genom att tänka på nya sätt

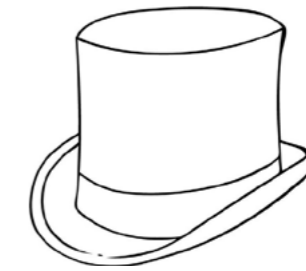
- Skapa arbetsstationer med olika frågeställningar. Grupperna får max fem minuter per station. Alla sammanfattar sina lösningsförslag på en post it-lapp och klistrar vid stationen.
- När alla är klara väljer arbetsgruppen ut ett par-tre förslag som de känner energi och lust för att arbeta vidare med. Detaljera dessa med hjälp av nästa mall.
- **1. Lägg kritiskt tänkande åt sidan**
- **2. Våga vara "dum"**
- **3. Bygg vidare på varandras idéer genom att säga "Ja! Och..."**
- **4. Tänk stort**



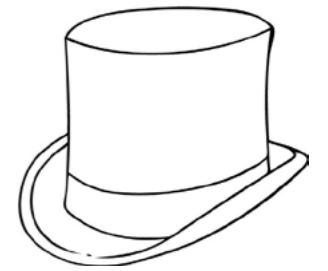
Utanför lådan



Känslor



Logik



Brukare

Vilken lösning skulle brukaren själv föreslå?

Vilken skulle vara den roligaste lösningen?

Vilken vore den absolut bästa lösningen för brukaren?

Om du var miljardär - vilken skulle vara den bästa lösningen på problemet?

Om du vore magiker - hur skulle du ordna problemet?

Vilken vore den absolut sämsta lösningen för brukaren?



Skapa ett koncept

Namn:

Till för:

Idén:
.....
.....

Involverar brukaren
så här:
.....
.....

Förbättrar för brukaren
så här:
.....
.....

Skiss på hur idén fungerar:



Beskriv hur lösningen används

Fyra steg, rita och berätta

1. [Empty box for drawing step 1]

.....
.....
.....

2. [Empty box for drawing step 2]

.....
.....
.....

3. [Empty box for drawing step 3]

.....
.....
.....

4. [Empty box for drawing step 4]

.....
.....
.....

Testa, testa igen – och prototypa

Processen är inte slut när man kommit fram till en, eller ett par stycken, lämpliga idéer. Tvärtom, nu börjar istället det stora arbetet med att iterera (testa, skruva lite på idén och sedan testa den igen).

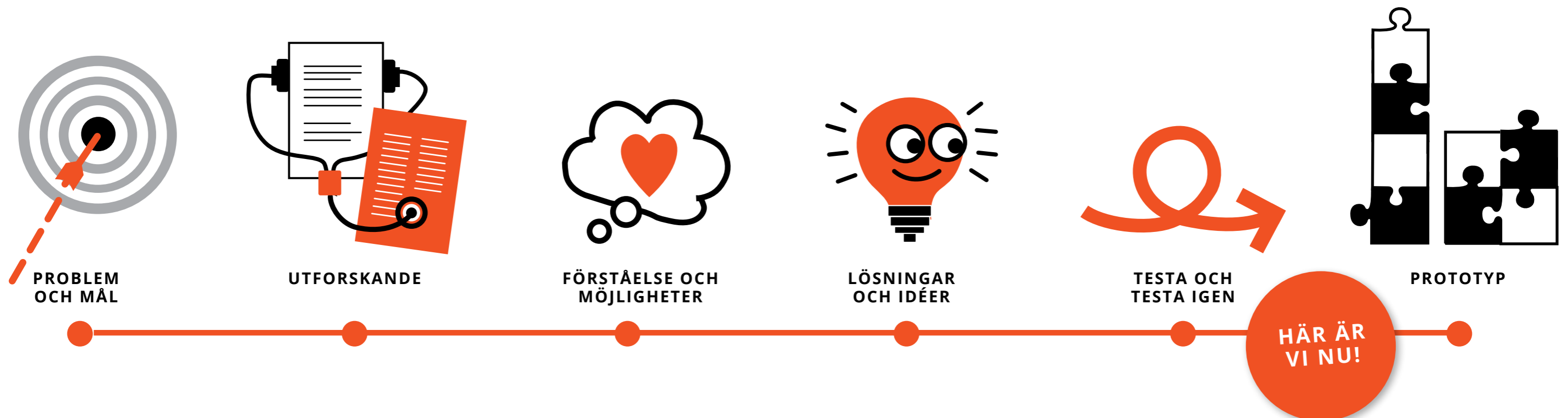
Att rita ett sjukhus är ganska lätt. Men att rita alla de funktioner och tjänster som ett sjukhus tillhandahåller är desto svårare. En prototyp blir därför ett sätt att visualisera en tjänst så att många kan förstå vad det är man pratar om. Att arbeta iterativt betyder att man testat tidigt i processen, justerar, och sedan testat igen. En av de största fördelarna är att det är väldigt ekonomiskt: istället för att satsa stora pengar på en idé som i slutändan inte visar sig vara genomförbar, testar man på olika sätt idén så tidigt att man aldrig hinner kasta bort tid och pengar. Arbetsättet går, enkelt uttryckt, ut på att göra fel redan tidigt i processen. Testningen sker till att börja med genom prototyper som konkretiserar lösningsförslaget.

Vad är en prototyp?

En prototyp kan se ut på många olika sätt, men man kan säga att den är en testversion på den tjänst man vill bygga. Man kan göra prototyper i lego, papper, digitalt, i rollspelsform, i fysisk form och man kan också prototypa arbetssätt. Bland annat. En prototyp kan vara en fysisk representation av en produkt (där man kan se hur lång/bred den kommer att vara, eller vad produkten kommer att ha för färg). Prototypning handlar också om vad man kan förstå och lära sig av prototypen.

Hur används prototypen?

Anledningarna till att man bygger en prototyp är flera: Dels kan man använda prototypen som ett sätt att utforska hur man vill att en tjänst ska upplevas. Här söker man vitt och brett efter tänkbara lösningar. Dels kan den på ett enkelt sätt visa för- och nackdelar med en tänkt tjänst innan man börjar använda den i fullskala. I det här skedet vill man minska antalet tänkbara lösningsförslag och testat därför ett antal mer eller mindre färdiga förslag. Att använda sig av ett billigt sätt att testa idén innan man skalar upp den, säkerställer att man inte lägger massor av tid och pengar på något som i slutändan inte visar sig vara funktionellt.



Dels underlättar prototypen kommunikationen kring tjänsten och gör det enklare att skapa en gemensam bild av slutprodukten i allas huvuden. Exempel på kommunikationsprototyper kan till exempel vara ett bildmanus (storyboard), filmer eller ljudklipp.

Vad är en bra prototyp?

En bra prototyp är enkel och tydlig. En av Förändra radikalts projektgrupper byggde en resväska i papp, i resväskan fanns alla de mikro-tjänster som deras lösningsförslag skulle innehålla, nedskrivna på papperslappar. På det sättet kunde de på ett lätt sätt förklara tjänsten för utomstående. Värt att tänka på kan också vara att prototypen inte behöver vara helt färdig när den presenteras för användarna – tvärtom triggas kanske ofärdiga prototyper användarnas fantasi?

Vilka ska testa prototypen?

Ett enkelt svar är att användarna av en tjänst är de som ska testa prototypen av den. Till användarna hör förstås brukarna, men också personal och eventuellt anhöriga till brukarna. Kanske är det ännu fler som senare indirekt kommer att använda tjänsten och därför också borde testa prototypen? Användarna kan ge besked om vad som är bra- respektive dåligt med den tänkta tjänsten, vilket ger möjlighet att göra ändringar innan man skapar tjänsten på riktigt.

Efter att man har testat och utvärderat en, eller flera, prototyper är det dags att testa den verkliga tjänsten. Även här är det smart att börja i liten skala så att man fort kan "skruva" och göra ändringar innan det blir för svårt och/eller kostsamt.





Testa och prototypa

SAMMANFATTNING

- En prototyp kan se ut på många olika sätt
- En bra prototyp är enkel och tydlig
- Prototypen ska testas av användarna (brukarna med flera)
- Prototyper är bra för att:
 - 1) Visa för- och nackdelar med en tjänst
 - 2) Underlätta kommunikationen kring en tjänst

” Att många använder sig av lego i sina prototyper beror bland annat på att det är ett material som alla kan hantera. Med lego arbetar alla på samma villkor. ”

Förändra radikalt



Tidplan för prototyp tester



Projektnamn:

Så här kan idén testas i liten skala:

Så här involverar vi brukarna i testet:

Så här många brukare behöver testa prototypen:

Vi behöver göra så här många test:

Under så här lång tid:

De här personerna behöver involveras:

.....

.....

.....

.....

Metoderna





Välj rätt metod

Att välja rätt researchmetod för sitt arbete kan vara svårt, det finns så många olika. Men eftersom de olika metoderna kommer ge olika typer av insikter är det viktigt att fundera ordentligt på vad man vill veta innan man sätter igång.

Syftet med metoderna är att få fram djuplodande insikter om brukarna. För att göra det undersöks brukarens liv på olika sätt. Man kan också arbeta med att skapa empati hos de som arbetar med projektet genom att testa olika moment av brukarens liv. Som tidigare nämnts är det smart att välja metoder som kompletterar varandra, istället för att arbeta med metoder som liknar varandra, eftersom man vill ha en så bred och sanningsgärande bild av verkligheten som möjligt.

Syfte A: **Se och lär**

Genom att vara nyfiken på brukarna kan man få insikter om beteendemönster och vilken kontext brukaren befinner sig i. Man får också veta mer om vad brukarens drivkrafter är, hens mål, känslor, preferenser och ramar på så sätt in brukarens egen upplevelse av tjänsten.



Metoder som passar:

- Bli brukaren**
- Brukarresa**
- Kvalitativ intervju**
- Workshop**
- Spela upp scenario**
- Deltagande observation**
- Skuggning**
- Dagbok**

Syfte B: **Känn med brukarna**

De empatiskapande metoderna kan användas för att få aha-upplevelser av hur brukarens situation ser ut. De här metoderna hade stor betydelse för de arbetsgrupper som använde sig av dem i Förändra radikalt. Många uttryckte att insikterna de fått härifrån var ovärderliga och att de inte kunnat få dem på något annat sätt.

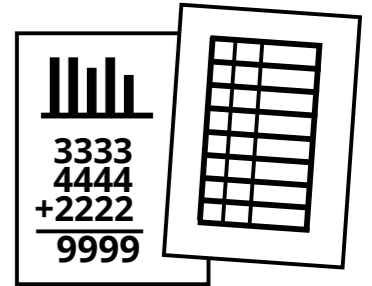


Metoder som passar:

- Deltagande observation**
- Skuggning**
- Spela upp scenario**
- Kvalitativa intervjuer**
- Bli brukaren**

Syfte C: **Komplettera med hårda fakta**

Demografi handlar om att identifiera "hårda fakta" om en brukargrups sammansättning. Det här är de metoder som är närmast de traditionella, vanliga metoderna och det är därför en god idé att inte lägga tyngdpunkten på dem. De kan däremot utgöra ett viktigt komplement till övriga metoder.

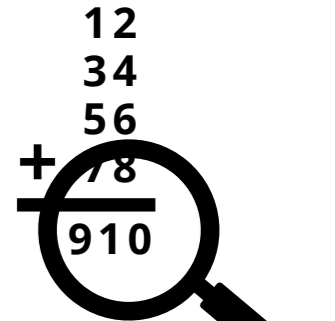


Metoder som passar:

- Kvantitativ enkät**
- Expertintervju**
- Inläsning**
- Dataanalys**

Syfte D: **Utvärdera**

För att identifiera mönster över tid, utvärdera en redan existerande process eller prototyp, kan man använda sig av dessa metoder.



Metoder som passar:

- Datanalys**
- Brukarresa**

1 Bli brukaren

Genom att prova på att "vara brukaren" skaffar man sig förstahandserfarenheter som kan hjälpa till att bättre förstå brukarens situation.

Metoden passar bra för att skapa engagemang hos arbetsgruppen, men se upp – tillhör man inte målgruppen kan det vara svårt att få samma upplevelse som en verklig brukare.

Varför?

För att få förstahandserfarenheter av hur en tjänst fungerar.

Hur?

Man testar helt enkelt hur det är att vara brukaren genom att sätta sig i dennes situation under en period (t ex en eller ett par dagar).

I en av Förändra radikalts projektgrupper valde man att testa hur det var att arbeta på ett äldreboende under en dag. Ett alternativ till det hade kunnat vara att själv vara boende på ett äldreboende.



Skapar empati och engagemang. När man själv befinner sig i brukarens skor ser man saker som man antagligen inte skulle ha upptäckt annars.



Om man är för långt från brukaren kan det vara svårt att på riktigt sätta sig in i hans eller hennes situation. Metoden kräver att man kan lägga undan sina fördomar om brukaren.

2 Brukarresa

En brukarresa beskriver en brukares användarprocess – utifrån brukarens perspektiv. Vad gör brukaren? När gör hen det? Varför? Och vad tycker brukaren om upplevelsen?

Man låter ofta beskrivningen börja redan innan brukaren får del av tjänsten. Vad händer, hur uppstår problemet? Beskrivningen bör också inkludera en tid efter att brukaren använt tjänsten – för att se hur hen upplevde tjänsten i efterhand. I kartläggningen pekar man ut beröringspunkter som fungerar särskilt bra eller dåligt. Det är ett praktiskt, visuellt och överskådligt sätt att säkerställa att man inte försöker lösa fel problem.

Varför? För att se hur brukarens möte med den tänkta tjänsten/organisationen ser ut. Visar på ett tydligt sätt vad som fungerar bra och dåligt.

Hur? Man visualiserar hur brukarens väg genom tjänsten ser ut och adapterar det man fått reda på om hur de olika kontaktpunkterna fungerar. Resultatet blir en överskådlig bild av vad som fungerar bra eller dåligt. Se mall!



Alla kan på ett enkelt sätt få en överskådlig bild av situationen.



För mycket information gör kundresan svårtolkad, och för lite gör den trivial och intetsägande. Det kan vara svårt att göra rätt avvägning.

FÖRÄNDRA RADIKALT TIPSAR!

- Att processa data tar tid – planera för det.
- Att de som tog fram underlaget (genom intervju eller annan metod) är med i analysarbetet för att undvika feltolkningar.
- Det är bra med någon utomstående som tittar på materialet efteråt.

3 Deltagande observation/skuggning

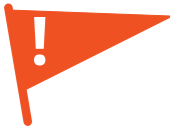
Genom att delta i verksamheten som brukaren ingår i får man insikter ur brukarens perspektiv.

Varför?

För att få en förståelse för hur brukarens liv ser ut och vilka faktorer som bidrar till hans beteende. Metoden bygger på empati.

Hur?

Man observerar (och deltar eventuellt) i dagliga aktiviteter. Det finns olika alternativ angående hur mycket man deltar. Från att man bara är en fluga på väggen (syns och hörs så lite som möjligt) till att man fullt ut deltar i verksamheten.



FÖRÄNDRA RADIKALT TIPSAR!

Det här är en metod som tar tid att genomföra, men som i gengäld ger väldigt mycket i form av empati och förståelse för brukaren.



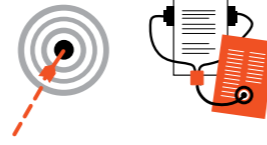
Man får se vad som faktiskt händer – inte vad andra berättar om.
Mycket empatiskapande.



Observatörens egna fördomar kan ibland påverka tolkningen av det som händer.
Ibland påverkar observatörens närvaro det som händer.



4 Kvalitativ intervju



Här använder man inte traditionella frågeformulär, men det kan vara praktiskt att ha med sig en lista med ämnen som man vill diskutera med brukaren. Genom att ställa öppna frågor låter man brukaren styra intervjun till viss del, vilket ger mer genuina insikter i brukarens liv.

Varför?

Intervjun är ett praktiskt verktyg för att förstå andra människor och deras perspektiv på saker.

Hur?

Det bästa är att träffa personen som ska intervjuas ansikte mot ansikte eftersom telefon- eller internetmöten sällan, eller aldrig, ger samma sorts kontakt. Frågorna kan struktureras på olika sätt: man kan ha ett upplägg med strukturerade och precisa frågor, eller så kan man ha en öppnare form där brukaren får större frihet att själv berätta. Ett tredje alternativ är att inte förbereda några frågor alls, utan att istället ha ett förutsättningslöst samtal med brukaren, som får leda dit samtalet vill.



Praktiskt eftersom intervjuaren genast kan få svar på sina följdfrågor. Skapar empati.



Det är lätt hänt att intervjuaren påverkar samtalets riktning genom egna fördomar eller förförståelse. Metoden är en av de som mest liknar de "traditionella". Se alltså upp så att den kvalitativa intervjun inte bara blir en lite längre vanlig intervju.

FÖRÄNDRA RADIKALT TIPSAR!

- Våga vara nyfiken, förstår man inte – fråga mer.
- Var inte rädd för tystnad, den kan leda framåt. Låt den intervjuade reflektera.
- Ställ en fråga i taget.
- Det är bra att vara två personer under intervjuerna, en som pratar och en som antecknar.
- Sträva efter stor variation hos de man intervjuar.
- Avsätt tid direkt efteråt då man i arbetsgruppen går igenom intervjun och vad man fick fram i den.
- Var lyhörd för personen som intervjuas, föreslå inte svar.
- Våga låta bli att förklara/försvara den verksamhet som intervjun handlar om.
- Glöm inte att fota
- Sammanfatta och stäm av intervjuanteckningar tillsammans med den intervjuade.
- Anpassa intervjumetodiken utifrån personen som intervjuas.
- Träffas på en neutral plats. Hellre ett fik på stan än kommunhuset.



5 Workshop

Att låta många olika personer som på olika sätt har med projektet att göra, träffas, kan släppa loss kreativitet och ge synergieffekter. De kan i sin tur leda till bra förslag på lösningar och förståelse mellan grupper av brukare i olika roller.

Varför?

Att samla olika intressenter i en fråga på samma ställe och låta dem samverka ger fler, och bredare, insikter än man annars skulle få.

Hur?

Man samlar olika intressenter som samverkar och tillsammans designar en produkt eller tjänst. Viktigt att tänka på är att många olika personer ska vara representerade: både de som använder sig av tjänsten och de som tillhandahåller den.

FÖRÄNDRA RADIKALT TIPSAR!

Förslag på diskussionsfrågor:

- Tänk om lösningen skulle vara en person.
- Tänk om lösningen skulle vara något som brukarna har i hemmet.
- Vad skulle vara den absolut sämsta lösningen för brukaren?
Vänd till dess motsats.



Insikterna uppstår i synergien mellan de olika grupperna. Metoden tar tid att anordna, men ger väldigt mycket i form av empati och förståelse för brukaren.



Observatörens egna fördomar kan ibland påverka tolkningen av det som händer. Ibland påverkar observatörens närvaro det som händer.

6 Kvantitativ enkät

Ibland behöver man ett stort antal brukares åsikt om något mer ytligt, hellre än ett fåtals detaljerade åsikter. Då är en kvantitativ enkät ett bra alternativ. Men för att undvika svar som inte överensstämmer med verkligheten finns det några saker att tänka på.

Varför?

För att nå många i målgruppen och ta reda på brukarnas åsikter i en specifik fråga.

Hur?

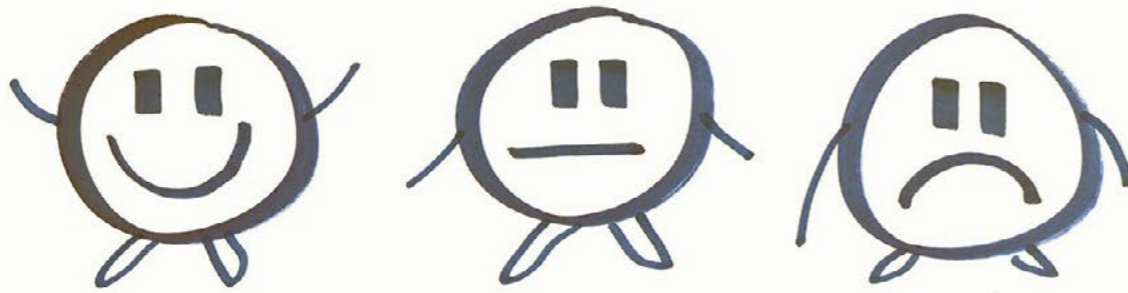
Enkät som skickas ut till många i målgruppen. Lägg ordentligt med tid på att formulera frågorna på ett bra sätt, för att undvikas att de missuppfattas.



Man når många i målgruppen och kan få ett stort statistiskt underlag.



Den som utformat enkäten har redan från början satt ramar för vad brukaren ska svara på, därför kan man inte få reda på vilka frågor som är viktiga för brukaren, eller varför. Se också över vilka det är som svarar på enkäten – redan där kan man råka ut för en statistisk snedfördelning. Det kan till exempel falla sig så att det bara är de som är nöjda/missnöjda som svarar – vilket kommer visa sig i svaren.



mån
tis
ons
tors
fre
lör

Får urinvägsinfektion
och har ont. Ringer
läkarmott. Tid på
ons.

Tiden på ons. blev
uppskjuten några
timmar (sköterska
ringer).

Träffar läkaren
får recept.

Receptet blev fel.
Läkarmott. stängd

En sköterska ringer
upp och ordnar
receptet.

Hämtar receptet
på apoteket.

En sköterska
ringer och frågar
om ett annat
recept behöver
förnyas.

Medicinen finns
endast i 500-förpackn
Behöver max 30 st.

Börjar må bättre.

7 Dagbok



Genom att låta en brukare göra anteckningar om sin dag synliggör man mönster och beteenden som brukaren själv kanske inte är medveten om. Det kan hjälpa arbetsgruppen att få en mer komplett bild av brukarens vardag.

Varför?

För att observera och dokumentera hur en brukares dagliga liv kan se ut. Skapar empati och förståelse.

Hur?

Brukaren själv får skriva dagbok (och kanske även använda mobilkameran för att ta bilder). Resultatet illustreras sedan på lämpligt sätt så att fler kan ta del av informationen utan att behöva läsa alla dagboksanteckningar. Se exempel till vänster.

Ett alternativ till detta är att en person ur arbetsgruppen följer en brukare under en dag och studerar hur brukarens vardag ser ut. Observatören antecknar och illustrerar sedan vad hen har sett. För ett bra resultat som man kan dra verkliga slutsatser av kan observationerna behöva pågå under ett par dagar.



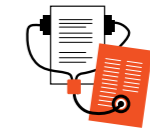
Genom att "mappa upp" (illustrera med hjälp av t ex en tidslinje och post-it-lappar) en brukares dagbok kan man få en lättförståelig överblick av brukarens liv.



Om man väljer alternativet där brukaren själv skriver dagbok, finns risken att hen inte tänker på vissa saker som händer, eftersom de för brukaren är självklara. Att låta någon annan observera kräver mer personaltimmar, men kan betala sig i slutändan.



8 Expertintervju



Prata med personer som är väl insatta i den verksamhet som arbetsgruppen arbetar med. De har en helhetsbild som kan vara svår att själv skaffa sig inom rimlig tid.

Varför?

För att få relevant kunskap från någon som är mycket insatt inom området.

Hur?

En öppen intervju med en, eller flera, personer som är experter inom området. Vem som är expert är relativt, kanske kan någon före detta brukare vara en expert? Forskare eller personer som arbetar med ämnet kan också vara experter.



FÖRÄNDRA RADIKALT TIPSAR!

Lägg inte all vikt vid vad experterna säger. Utgå istället från brukaren. Börja gärna med att intervjua brukarna för att därefter gå vidare till experterna – då kommer man att kunna ställa bättre frågor.



Man får på ett enkelt sätt tillgång till information som annars kan ta lång tid att inhämta. Intervjusituationen gör att man har möjlighet att ställa följdfrågor och gräva vidare i problemet.



Det är inte alltid som en expert är expert just på brukarna. Se upp för information som inte utgår från brukarens perspektiv.

9 Omvärldsspaning



**Hur har andra tänkt?
Vilka spår har de valt bort och varför?**

Varför?

För att få en bredare insikt i situationen och lära av andras misstag.

Hur?

Studera och analysera de bästa lösningarna inom området.

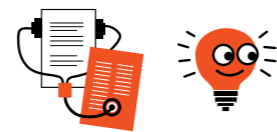


Enkel metod som snabbt ger tillgång till stora mängder information. Billigt.



Leder inte självklart till nya idéer, ibland kan man istället begränsas av det som andra redan har gjort. Förutsätter att den andra parten vill dela med sig.

10 Dataanalys/ inläsning



Genom att gå igenom data som finns sedan tidigare kan man upptäcka mönster och samband brukarna själva inte är medvetna om.

Varför?

För att få en statistiskt korrekt bild av en situation.

Hur?

Genomgång av statistik, data och skrivna texter samt forskning inom ämnet.



Relativt enkel och billig metod som bygger på redan existerande underlag.



Det kan vara svårt att få analysen att leda till nya idéer, kanske uppmuntrar det snarare till en förbättring av redan existerande tjänster och system.





11 Prototypa

En prototyp kan göras i många olika material och är ett bra sätt att se till att alla tänker på samma sätt vad gäller den tänkta tjänsten.

Varför?

För att skapa en gemensam bild av den tänkta tjänsten, för att låta brukare testa tjänsten, eller för att visa för- och nackdelar med en tänkt tjänst innan man tillhandahåller den i fullskala.

Hur?

En prototyp kan göras i många olika material. Saker som kan vara praktiska att ha är "pysselprodukter" så som papper i olika färger, pennor, saxar, klister, piprensare, lego, kartong, tidningar att klippa i, färglådor etc.



FÖRÄNDRA RADIKALT TIPSAR!

På [norska kommunförbundets \(KS\) webb](#) kan du testa ditt innovationsprojekt och se om ditt lösningsförslag är relevant för ditt verkliga problem.



En bra prototyp underlättar när man ska förklara hur man har tänkt sig att tjänsten ska fungera. Den gör det också möjligt att testa tjänsten innan den tas i bruk.



Är prototypen inte tydlig kan den leda till förvirring kring vad idén verkligen är.

12 Personas



När man börjar få ett mättat material, dvs när brukarnas berättelser börjar upprepa sig, kan olika personlighetstyper utkristalliseras.

Varför?

För att skapa en översiktlig bild av olika intressenter i en fråga. Det underlättar också i arbetsgruppens diskussioner att kunna relatera till en "Kerstin" eller en "Khadija".

Hur?

Det finns mallar som man kan fylla i för att skapa en persona. Genom en enkel googling hittar man många olika varianter, och ytterligare en finns i den här boken. Enkelt förklarar använder man det man vet om brukargruppen för att skapa en påhittad person. Man ger sin "persona" ett namn, ett antal egenskaper, mål och drömmar och klargör vilka hinder hen står inför.



Man kan på ett överskådligt sätt hantera de personlighetstyper som man stött på under arbetets gång.



Risken finns att man förenklar sina brukare för mycket, så att man inte längre bottnar i verklig kunskap om hens situation.



Tre snabba frågor

Västra Göteborgs projektgrupp

Hur gjorde ni för att hitta personerna som var med?

— Vi har alla olika kontakter till brukare via våra verksamheter så vi fokuserade på nätverkande med kollegor och på naturliga mötesplatser.

En av era undersökningar gjordes i en tvättstuga, varför det?

— Vi hade fått tips om att det var där många kvinnor i området möttes och tyckte det skulle vara intressant att se vilka som träffades och vad man pratade om. Vi tänkte att vi kunde lära oss något om vad som får en mötesplats att fungera och generera kunskap ur det som kunde ge ledtrådar till en lösning.

Ni genomförde workshops med brukarna, hur fungerade de?

— Vi bjöd in våra intervjupersoner till en föreningslokal i området för att helt enkelt testa prototypen "Bytet". Vi valde att dela upp aktiviteten i två delar, en del som var själva Bytet och en del som bestod av reflektion och utvärdering.

Utan workshopparna hade vi inte kunnat genomföra projektet. Genom att folk fick möjlighet att faktiskt testa en prototyp av Bytet fick de känna på idén, vilket i sin tur gav oss riktigt bra feedback. Det gjorde också att de ställdes inför faktiska dilemman och frågeställningar. Till exempel "vad händer om någon stjälar hemma hos mig under ett Byte?" Det blev frågor som projektgruppen sedan fick ta vidare.



Upplysningar om innehållet

Anna Lindström telefon 08-452 79 20

anna.lindstrom@skl.se

© Sveriges Kommuner och Landsting 2015

ISBN: 978-91-7585-302-4.

Text: Anna Lindström, Josefina Fogelin,

Christine Feuk och Camilla Eriksson

Foto: Josefina Fogelin och projektgrupperna

Video: Erik Engren och Josefina Fogelin

Illustrationer: Malin Unnborn

Ett stort tack till Doberman som lånat ut mallar till e-boken.

Tack också för ett kunnigt metod- och processtöd, som inspirerat till den här boken.

Post 118 82 Stockholm

Besök Hornsgatan 20

Telefon 08 452 70 00

www.skl.se